

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
(ICAP)

LAS RELACIONES PUBLICAS EN LAS INSTITUCIONES DE  
SEGURIDAD SOCIAL

San José, Costa Rica  
Diciembre, 1977

Virgilio Orly Soto  
- 2001 - 1

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
(ICAP)

LAS RELACIONES PUBLICAS EN LAS INSTITUCIONES  
DE SEGURIDAD SOCIAL

Carmen Naranjo

San José, Costa Rica  
Diciembre, 1977

## INDICE

### I. SITUACION ACTUAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Un panorama casi general  
Causas que justifican la desconfianza en los seguros sociales  
Problemas que se afrontan en el logro de los buenos servicios  
Situaciones de hecho que han formado círculos viciosos  
Necesidad de una transformación completa

### II. RELACIONES PUBLICAS

Una oficina ejecutiva de relaciones públicas  
Un programa constante de relaciones públicas  
La oficina de relaciones públicas y su campo de acción

### III. RELACIONES HUMANAS

Los programas de relaciones humanas en los seguros sociales  
Campos administrativos y funciones médicas  
Condiciones esenciales para un programa de relaciones humanas  
Orientación de actividades básicas de un programa de relaciones humanas

### IV. CAMPOS DE ACCION PARA LAS RELACIONES PUBLICAS

Relaciones con el Estado  
Relaciones con los trabajadores  
Atención de quejas que presentan los asegurados  
Participación de los patronos  
Necesidad de corrientes continuas de información y comunicación  
Programas educativos

7. CONCLUSIONES

Los seguros sociales y su dinamismo  
La acción coordinada en la vida nacional  
La eficacia de las relaciones públicas en una institución  
de seguro social

2a. Edición 1977

## CAPITULO I

### SITUACION ACTUAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

#### Un panorama casi general

Si se hiciera una encuesta para analizar la aceptación de los seguros sociales, es muy posible que se encuentren paralelos semejantes en los diferentes países americanos. Estos paralelos podrían dar la impresión, por la existencia de manifestaciones que se repiten, tanto en la información periodística como en el criterio común de grupos amplios, de que los seguros sociales son sistemas que no tienen arraigo popular, o por lo menos no satisfacen las aspiraciones generales de las personas amparadas por ellos.

Es muy corriente oír opiniones sobre los institutos de seguro social, en el sentido de que son entes no funcionales, organismos esencialmente burocráticos, creados para dar empleo a un sinnúmero de personas poco hábiles en el desempeño de la función pública. Es también común oír expresiones sobre la lentitud de sus trámites, la ineficacia de su administración, el exceso de papeleo que exigen en el reconocimiento de los derechos que llegan a tener las personas protegidas y la deshumanización que priva en todas sus actividades. Una imagen muy generalizada es la de apreciar estos institutos como aplicadores fríos de leyes y reglamentos, con mayor inclinación a rechazar que acoger la demanda de ayuda, siempre en busca del pretexto legal o reglamentario para evadir la responsabilidad de prestar el servicio que requiere el asegurado.

Por otra parte, algunos usuarios expresan en forma abierta y pública otra clase de quejas, relacionadas directamente con los servicios que se les prestan. Estas quejas son muy variadas. Muchas se refieren a los atrasos que sufren para recibir la consulta médica, a las largas esperas

para ser atendidos en las consultas de medicina especializada, a la mala calidad de los medicamentos que se les recetan, a la lentitud con que se atienden los casos de emergencia, al hecho de que se les regatean períodos de incapacidad laboral y a diversas circunstancias en que consideran insatisfecha su necesidad de asistencia médica. En otros casos, las quejas revelan maltrato por parte de los servidores de la institución y señalan problemas de relaciones humanas. También se expresan quejas por errores en los servicios recibidos, que han lesionado la integridad física de los afectados. Frecuentemente estas quejas se encaminan hacia reclamos en que se exigen determinadas indemnizaciones que conllevan trámites internos, por lo que únicamente a la luz pública se reseñan los hechos generales del caso. La mayoría de las protestas aparece en los periódicos, con título como éste: "Otra queja más contra el Seguro Social".

En algunas ocasiones los patronos expresan su disconformidad. Se alude entonces a la pérdida de sus empresas por el descuido en los servicios, ya sea por la lentitud con que se atiende a los trabajadores o por el tiempo que pierden en dilatadas e infructuosas gestiones ante las instituciones de seguro social. En otras oportunidades, los patronos se solidarizan con protestas de sus trabajadores y respaldan sus quejas por deficiente atención o maltrato.

Este panorama general, que se puede advertir con facilidad a través de las hemerotecas de cada instituto o por medio de conversaciones con grupos de trabajadores o de patronos, ha llegado a trascender en dichos, bromas, chistes y expresiones populares. Para señalar algo insustancial se parangona con la consulta médica del seguro social; para hablar de algo inofensivo se ejemplariza con las pastillas que se prescriben en los seguros sociales; para citar imágenes de exceso en materias de empleo se dice que un león escapado de un zoológico se alimentó por años con trabajadores de un instituto de seguridad social, sin que nadie lo notara. Se cuentan historias ingeniosas, como la de un señor que al

entrar en el cielo no se le encontraba en los registros previstos para el día, simplemente porque su muerte se había adelantado al recurrir a los servicios del seguro social.

En cuanto a las relaciones de las instituciones de seguro social con el Estado y sus organismos, también se notan problemas de coordinación y de comunicación, que redundan de manera negativa en el cumplimiento de las funciones que les corresponde y en la integración de los programas a su cargo con los demás estatales que buscan el bienestar social. El celo de las instituciones por conservar su autonomía, su independencia y su específico campo de acción ha aislado esfuerzos que pudieron contener mayor significación dentro del ámbito nacional si se hubieran conjugado con otros de organismos dedicados a campos afines. Además, el aislamiento ha tendido a convertirse en un método de autodefensa mal entendida, pues sus consecuencias se han vuelto contra los propios programas, que al conservar el sello de autenticidad de la institución han mostrado su falta de oportunidad, su lentitud y su ausencia de dominio ante necesidades y demandas crecientes. A estas graves consecuencias, debe también unirse la indiferencia que producen en los gobiernos y sus instituciones estos programas aislados, lo que presenta evasivas de apoyo y colaboración en momentos en que se requiere su ayuda y respaldo.

Este panorama casi general de las relaciones públicas, entendidas como un reflejo de las funciones que cumplen las instituciones de seguro social para proteger y beneficiar a grandes masas de población, inquieta y preocupa. Inquieta porque revela con facilidad un disloque inoportuno y dañino ante la misión que deben cumplir y los logros que realmente llegan a obtener. Preocupa porque determina que no hay entre el público servido y la institución servidora la comunicación adecuada para suministrar un buen servicio, comunicación que es un abono de confianza para la prosperidad de los beneficios que justifican la existencia de los seguros sociales.

### Causas que justifican la desconfianza en los sistemas de seguros sociales

Son muchas las causas que justifican la desconfianza en los seguros sociales, y algunas de ellas tienen una historia compleja, pues están íntimamente relacionadas con las condiciones de desarrollo de los sistemas y con las características que tuvieron en su implantación y que no han cambiado. Tales causas apuntan estatismo frente a la necesidad de evolución, permanencia de disposiciones que eran transitorias y necesitaban una revisión posterior, instalaciones provisionales que se hicieron permanentes pese a sus defectos de improvisación y no correspondencia con la demanda creciente del público, y otra clase de medidas que se conservan como condiciones fundamentales cuando eran previsiones iniciales que debieron modificarse y adecuarse a los resultados de la experiencia.

Estas clases de causas, que se podrían llamar de falta de coordinación con el desarrollo de los sistemas, se muestran visiblemente en los institutos de seguro social que archivan con cuidado planes e informes sobre la necesidad de reformas y actualizaciones, en espera indefinida de la mejor oportunidad para ponerlas en práctica. Todo lo tienen previsto: la necesidad de mejores instalaciones médicas, la reforma y simplificación de los métodos administrativos, la extensión de sus servicios y la adecuación de las disposiciones legales y reglamentarias. Sin embargo, la acción no responde al volumen de los estudios archivados. Es natural que tales instituciones susciten desconfianza entre los asegurados, ya que éstos terminan convencidos de que sus demandas y presiones por un mayor ejercicio protector sólo producen nuevos estudios e investigaciones que no encuentran la etapa de ejecución. Por esta razón algunos asegurados, conscientes de sus derechos, empiezan a clamar por una nueva institución, convencidos del descuido con que se persiguen los propósitos de los seguros sociales.

Otras causas tienen su origen en la incomprensión de los verdaderos principios y fines de los seguros sociales. Los fundamentos de unidad, universalidad, obligatoriedad, uniformidad y solidaridad son compartidos por los patronos y por los asegurados cuando se les explican y se demuestra su necesidad. Tales fundamentos encuentran el eco de principios humanos y religiosos en los diferentes grupos, por lo que es relativamente fácil encontrar apoyo para ellos. Sin embargo, en la práctica esos principios se vuelven elementos de hostilidad en las relaciones con el público que, por falta de verdadera educación social, busca privilegios, atenciones especiales y excepción en cuanto al esfuerzo conjunto que implica la solidaridad. La ausencia de educación social se muestra negativamente en este sentido, y se deja ver palpable cuando las protestas de grupos de asegurados tienen su origen en el hecho de que reciben la misma atención médica que otros grupos, considerados como menores en importancia de clase y prestigio. Es frecuente que profesionales, oficinistas, empleados gubernamentales y otros de categorías valoradas de influyentes en el medio, vean con desagrado que se les considere simples trabajadores en los sistemas de seguro social. Esta calificación y el pretexto de los deficientes servicios, así como el hecho de que su condición clasista y nivel de vida lo permiten, han llevado a excluir de los sistemas a estos grupos, con serio peligro para la estructura básica de los seguros sociales.

Estas causas, relacionadas con la educación de los pueblos, hacen muy difícil el acierto y la eficacia de la aplicación de los seguros sociales. Es un hecho que los principios de unidad y universalidad son aspiraciones que deben empeñarse en lograr los sistemas, para hacer sentir su verdadera protección social y convertirse en estímulos reales del progreso nacional. También es un hecho que la existencia de varias instituciones de seguro social en un país, ya sea para determinados grupos o para conceder en forma seccionada los beneficios, o la existencia de sistemas independientes unos de otros, fundados en la necesidad de

ofrecer mayores beneficios a elementos influyentes en la vida nacional, ofrecen serios obstáculos para contar con una verdadera seguridad social que distribuya el esfuerzo de todos hacia todos.

No debe dejar de mencionarse el hecho de que en los países también existen intereses creados que abundan en el desprestigio consciente de los seguros sociales, mediante el ejercicio abierto de oposición ante la opinión pública o criterios negativos que tienden a generalizarse en contra de cualquier tendencia a la expansión de los sistemas de seguro social.

Grupos profesionales que ven el peligro de que disminuya su ejercicio libre; grupos de patronos que se niegan a aumentar su contribución a los regímenes; grupos de trabajadores que no sienten la necesidad de su protección por medio de sistemas obligatorios que les ofrecen un mínimo de garantías; grupos de funcionarios públicos que, por causas de crisis fiscal y la necesidad constante de erogaciones para resolver otras muchas necesidades nacionales, sienten alarma ante la contribución estatal a la seguridad social: todos estos grupos combinan sus esfuerzos para mantener los seguros sociales dentro de límites que no corresponden a la demanda real de las protecciones ofrecidas por la seguridad social. No hay en este aspecto una posición clara, que revele en el grupo de trabajadores ni una búsqueda de información sobre los servicios a cargo de los seguros sociales, ni una actitud vigilante en defensa de sus derechos, que sólo se pueden garantizar con plenitud mediante la consecución práctica de los principios de universalidad, unidad, uniformidad, obligatoriedad y solidaridad.

Otras causas de la desconfianza que se palpa estriban en la ausencia absoluta de comunicación que ha existido entre los grupos servidos y la institución servidora. Al ignorar sus trámites, procedimientos de trabajo, razones que justifican atrasos, necesidades que motivan procesos

administrativos, los usuarios pueden expresar con la libertad que da la incomprensión toda suerte de molestias y de quejas. Por falta de información, no hay razones que disculpen atrasos y que sensibilicen procedimientos y trámites. El asegurado encuentra un papel fácil de víctima frente a lo que se le antoja una arbitrariedad administrativa, que para él sólo ha sido creada para producirle problemas y dificultar su atención. Lo mismo sienten los patronos, a quienes los institutos de seguro social acostumbran pedirles informes y cumplir trámites que vienen a complicar la administración de sus empresas, y a convertirse en una carga de trabajo de la que no se recibe otra explicación que la exigencia misma de lo solicitado.

Las causas que dan mayor origen a las quejas de asegurados y de patronos que se expresan públicamente casi siempre se relacionan con problemas internos que afrontan los institutos de seguro social para ofrecer un buen servicio.

#### Problemas que se afrontan en el logro de los buenos servicios

Si bien un inventario de la opinión pública sobre los servicios de las instituciones de seguro social vendría a señalar que se justifica la leyenda negra que existe generalmente acerca de su competencia, también es cierto que se podría demostrar con estadísticas la relatividad y hasta la falsedad de esa leyenda. Considerando los miles de consultas médicas que se otorgan diariamente, el porcentaje de quejas parece insignificante. El volumen de prestaciones en especie, en asistencia y en dinero habla con elocuentes cifras de beneficios tangibles, cuya realidad y cuantía dan otra idea casi desconocida, de la eficacia y acierto de los programas y funciones a cargo de los regímenes de seguro social. El contraste entre estas cifras y el inventario de quejas, expresadas públicamente o ante las oficinas de las instituciones, calma en muchas oportunidades la conciencia responsable y alerta de los ejecutores.

Esa evidencia de un pequeño grupo descontento y quejoso podría reprimir cualquier intento de análisis más serio o de transformación de sistemas y servicios, si por otra parte no se hiciera también evidente el mal concepto que se tiene de los seguros sociales y no se tropezara frecuentemente con la desconfianza del público. Los indicadores de la verdadera situación son muchas veces las protestas que se oyen en las largas filas que esperan ser atendidas, el abuso en la consulta médica, el mal aprovechamiento de los servicios que se prestan y aun la negativa de bastantes asegurados a servirse de las protecciones a que tienen derecho.

Esta pasiva renuencia a utilizar los servicios es todavía más evidente que las quejas expresadas por conducto de los medios públicos. No es extraño que los propios empleados de los seguros sociales, en círculos íntimos, manifiesten su desconfianza en los servicios que se prestan. Tampoco es inusitado que ellos mismos no los utilicen ante riesgos serios de salud, gestionen y aspiren a otra clase de atención que les brinde mayor comodidad y garantía y responda con más propiedad al rango social que creen tener. Por supuesto, estas actitudes son factores muy negativos en la proyección de los principios institucionales y representan un grave resquebrajamiento de la estructura constitutiva de los seguros sociales, pues entrañan un divorcio en sus propios instrumentos de servicios.

La realidad de esa situación, fácilmente demostrable con estadísticas que por lo general no se llevan, obliga a puntualizar hechos que inciden en las causas de desconfianza que se originan en fallas de los mismos servicios que se prestan.

En los campos de prestaciones económicas, a corto y a largo plazo, las quejas se producen casi siempre por falta de información adecuada para cumplir con los trámites que se exigen, por la complejidad y dilación de esos trámites, y, finalmente, por la actitud fría y descortés de los funcionarios encargados de ellos.

Es cierto que al cubrir los seguros sociales parte de la población asegurada, se requiere en forma casi indispensable la aplicación de métodos de identificación, que a su vez exigen la comprobación de derechos, la verificación de registros y la contabilidad de cotizaciones y de períodos de cobertura. Los seguros sociales están regidos por disposiciones limitativas, que tienen como consecuencia el otorgamiento de beneficios después de comprobar y de asegurar el cumplimiento mínimo de determinadas condiciones. Tal comprobación en parte está a cargo de los asegurados, quienes por lo menos deben informar sobre los datos básicos de su vida de trabajo, así como aportar sus documentos de identificación. El resto de la comprobación lo ejecuta el instituto protector, el que lamentablemente no ha organizado sus registros para realizar esa labor con la prontitud y la agilidad necesaria, con el fin de garantizar al asegurado un trámite expedito, en que los derechos se revelen con la brevedad requerida para responder a su necesidad. En algunos casos, la lentitud de la comprobación de derechos produce efectos muy contrarios a los fines de los seguros sociales. Es así como el trabajador, sin mayores recursos económicos, queda obligado a contraer compromisos con agiotistas mientras logra el reconocimiento de las prestaciones que le corresponden. La espera ha desvirtuado la ayuda económica, pues ésta llega muy disminuida y a veces ni siquiera alcanza para cubrir el oneroso endeudamiento a que se ve obligado el trabajador.

Hacer expeditos, ágiles, breves y simples los sistemas de identificación de los asegurados y los de comprobación de sus derechos es una necesidad inmediata de los sistemas de seguro social. Buena parte de las quejas diarias y de la desconfianza manifiesta tiene su origen en estos trámites lentos y complicados que, se repite, desvirtúan muchas veces la acción eficaz de los sistemas protectores y, lo que es aún peor, insensibilizan a los ejecutores de las funciones al acostumbrarse a un estado desordenado de cosas, poco recomendable en una institución responsablemente organizada.

Cabe hacer notar que las quejas expuestas por las situaciones descritas, rara vez llegan a la prensa o a los demás órganos de información pública. Ante una especie de calamidad general, los asegurados tienden a mostrar una conformidad apática, que representa un verdadero desánimo hacia las soluciones que ofrecen los seguros sociales. Esa apatía perjudica en forma alarmante al prestigio de la institución y tiene además otra consecuencia grave: el poco interés que siente el trabajador asegurado en colaborar con los seguros sociales en materia de información y de registros adecuados.

En cuanto a los servicios médicos, las quejas públicas son más frecuentes. Pareciera que los sistemas de largas esperas y de análisis superficiales, así como de infructuosos resultados de curación, irritarían más a los asegurados. Indiscutiblemente, la enfermedad sensibiliza a los usuarios y los llena de impaciencia ante los intentos fallidos de atención oportuna y eficaz.

Deben reconocerse los esfuerzos sinceros, válidos y racionales que han hecho las instituciones por mejorar estos aspectos en que es más visible y más difícil su labor. La aplicación de modernos sistemas de atención médica, como la asistencia que se ofrece por conducto del médico familiar, complementada con la adscripción fija y la cita previa, han contribuido a hacer más eficaces los servicios. También ha influido en lo anterior la construcción de modernos y eficientes centros de asistencia médica, a los que se han incorporado equipos que facilitan las labores de diagnóstico y de terapia. Una corriente de mejoramiento paralela a esos esfuerzos es la de haber logrado un mayor número de personal médico y paramédico, adiestrado y capacitado para el mejor desempeño de sus funciones. Asimismo, en algunas instituciones se han introducido sistemas de valoración y de control de los servicios asistenciales prestados, que comprenden un examen de la función médica, un análisis de su eficiencia y la aplicación de medidas correctivas que buscan mejor

orientación en la prestación de los servicios, mayor utilidad en la asistencia otorgada y garantía de acierto en la atención de los diferentes casos.

Sin embargo, pese a todos esos intentos serios y reales de mejoramiento, persiste en la opinión pública la idea de deficiencia y la desconfianza en los servicios asistenciales de los seguros sociales. Vale la pena destacar algunos criterios desfavorables que persisten aun en los países que han ejecutado ya los programas citados de mejoramiento, criterios que tienen más arraigo y se justifican todavía más en los lugares donde no se han puesto en práctica. Estos criterios señalan ineficacia de la consulta externa por falta de tiempo para el estudio del paciente, diagnósticos improvisados, similitud de tratamientos y de medicación para diferentes enfermedades, concesiones injustas de cortos períodos de incapacidad, medicinas baratas y de poco efecto terapéutico, pasividad ante casos de emergencia que requieren atención inmediata, negativa a conceder inyectables, mala asistencia hospitalaria y otras muchas deficiencias en que se destaca en algunas circunstancias el maltrato recibido en los servicios, o la poca o ninguna diferencia que se puede establecer entre la asistencia de los seguros sociales que exige la contribución de los trabajadores, y la que ofrecen las instituciones de asistencia pública, antes centros asistenciales de caridad o beneficencia..

Algunos de esos criterios son injustos y se motivan en las condiciones de ansiedad que son comunes en las personas enfermas. Otros se basan en fallas de la organización improvisada y sin planeamiento de los servicios. A veces estos criterios se deben a la ausencia de educación para hacer buen uso de la asistencia, que se nota en los asegurados, y son fuente de continuas protestas mal orientadas y carentes de fundamento. Sin embargo, la mayoría se debe a problemas institucionales.

Estos problemas están representados por hechos que influyen negativamente en el verdadero mejoramiento, formal y de contenido, de la asistencia médica a cargo de los seguros sociales.

Así es como las instalaciones inadecuadas condicionan desfavorablemente la eficiencia de los servicios, ya sea por su condición originaria de provisionales sostenidas como permanentes, ya sea por sus pocas comodidades para atender a un número creciente de población asegurada, ya sea por mala distribución de consultas o por organización poco funcional. La imprevisión en esta materia de instalaciones lleva a crisis y a explosiones de disconformidad, con las secuelas de desprestigio y pésimas impresiones de despreocupación y pasividad ante las necesidades más evidentes.

Las mismas consecuencias deja en la opinión pública el afrontar problemas de imprevisión en materia de personal especializado, de equipo y de suministro de medicamentos. Son hechos que parecen no encontrar disculpas ante el público, salvo el señalamiento de deficiencias y de errores en una administración descuidada e irresponsable.

La falta de planeamiento que revelan estas fallas representa un serio error de las instituciones de seguro social, las cuales deben conocer muy bien sus obligaciones con la población que protegen.

Otro problema corriente que se afronta en la prestación de estos servicios es la necesidad de mayor integración de los profesionales ejecutores con la institución a la que sirven. En los servicios asistenciales de los seguros sociales no hay máquinas o engranajes productores de servicios. Hay sólo seres humanos, profesionales en diversos campos, que ofrecen individualmente sus conocimientos en provecho de los usuarios. La integración de estos profesionales a los fines y funciones de los sistemas de seguridad social es algo más que una necesidad.

pues representa una condición esencial. No se trata sólo de un contrato de trabajo, con obligaciones y derechos. Se trata de compenetración, de participación auténtica, o sea de integración total. En las instituciones de seguro social es básica la diferencia entre trabajadores asalariados y elementos que son parte esencial del organismo. Los profesionales deben ser sin duda alguna elementos constitutivos y básicos en la parte de los servicios médicos. No cabe duda en este campo, pues cualquier pequeño cisma señala evidentes fallas de asistencia y de protección.

En todos los problemas originados por la falta de instrucción de los usuarios, las instituciones no pueden permanecer pasivas y limitarse a señalarlos. Deben emprender campañas educativas y combatir en esa forma actitudes que dificultan el cumplimiento de sus fines.

Queda otro motivo de problemas: el hecho de que las instituciones de seguro social, por razones de sus leyes y reglamentos, prestan casi siempre servicios incompletos en el campo de la salud. Es así como a veces determinan la necesidad de anteojos, pero no los conceden; tienen limitaciones en los servicios odontológicos; ponen fin a la atención médica para una misma enfermedad en determinado tiempo, sin que en el mismo tiempo se pueda asegurar la curación; carecen de programas de prevención de las enfermedades, hecho que limita y dificulta su acción en el campo curativo, seccionaliza irracionalmente el cuidado de la salud y permite evadir la responsabilidad que tienen frente a la necesidad de educar al público servido. La condición de ser incompletos los servicios que prestan hace imposible la comprensión de los asegurados, quienes se resisten a recibir únicamente parte de los servicios que requieren, protestan por esa injusticia y resienten la concesión de beneficios parciales ante necesidades evidentes y globales. Por otra parte, observan con desconfianza que en los regímenes de prestaciones a largo plazo, como son las pensiones por invalidez, vejez y muerte, se acumulen reservas que se invierten temporal o permanentemente en programas o proyectos

ajenos a sus intereses, mientras en los seguros asistenciales se les niegan servicios que requieren para el resguardo de su propia salud y para la garantía de su capital de trabajo.

La enumeración de esos problemas, que son en algunas instituciones el lenguaje diario de sus relaciones con el público, muestra someramente algunas de las dificultades que se afrontan en la consecución del anhelo general, que tiende a la mejora real de los servicios.

#### Situaciones de hecho que han formado círculos viciosos

Todo el panorama descrito sería susceptible de rápidas y oportunas soluciones si no existiera en las instituciones de seguro social sería tendencia a formar círculos viciosos con los diferentes problemas expuestos.

Las situaciones como fallas en los servicios por organización defectuosa, falta de integración a los objetivos y fines de los seguros sociales por parte de los profesionales servidores, respuesta agresiva y mal orientada de los asegurados a los servicios que se les prestan, ausencia de comunicación y de información a los grupos servidos, estatismo y pasividad ante la necesidad de agilizar procedimientos, y la inexistencia de una política rectora que prevea programas de trabajo para ir aportando soluciones constructivas que resuelvan los problemas técnicos y administrativos, tienden a unirse entre sí mediante eslabones de interrelación que las supeditan en una cadena circular, en donde un punto se convierte en una línea y la línea en un arco, hasta llegar a la redondez estrecha de lo vinculado por razones de defectos y fallas.

El índice de lo anterior se encuentra en los altos costos de la consulta externa y de las medicinas por consulta, que llegan a alarmar a los cuerpos directores y ejecutivos. La misma situación se

presenta con los costos por estancia diaria de hospitalización. También se da con el acumulamiento de expedientes en busca de resoluciones para el reconocimiento de prestaciones económicas, a corto y largo plazo. Cualquier análisis somero o profundo de esas situaciones determina una interrelación de hechos en que se arraigan defectos funcionales producidos por actitudes humanas, por limitaciones de organización, por falta de perspectivas en el cumplimiento de los objetivos primordiales de la seguridad social y por sistemas anquilosados que requieren revisión y actualización. Las llamadas de atención que dan los cuerpos directores y ejecutivos, en procura de cambios y transformaciones, corren muchas veces en forma nerviosa por los diferentes engranajes institucionales, sin lograr las revisiones que se buscan, pues los círculos ya formados evaden las responsabilidades y disculpan las deficiencias en los mismos hechos de la interrelación que existe. Se podría afirmar que lo mismo sucede con la revisión de procesos administrativos, tales como servicios de compra, suministros, vehículos, pagos, personal, consultas jurídicas, mantenimiento de instalaciones y de otra índole. Actúa aquí la interrelación no como un elemento de coordinación y de complemento funcional, como es lo lógico, sino como un círculo dependiente de fallas y defectos que hace imposible puntualizar los inconvenientes y localizar los focos de problemas.

Conviene aclarar que en los sistemas de seguro social se requiere, más que en otro servicio público, el engranaje orgánico de las diferentes etapas de trabajo, que se inician al presentarse el asegurado a demandar asistencia y terminan cuando se ha satisfecho a cabalidad su demanda. Tal atención exige coordinación en un solo proceso de trabajo en el que deben intervenir las diferentes dependencias con eficiencia, prontitud y seguridad. Por tanto es ideal que los trámites administrativos de identificación y de comprobación de derechos se armonicen con los propios de la atención asistencial. La misma armonía de procesos y etapas debe privar en las demás actividades y trabajos, que exigen esfuerzos integrados de diferentes dependencias y de distintos grupos de servidores.

Los círculos viciosos, además de hacer muy difícil y a veces casi imposible un trabajo coordinado y eficiente, perjudican a los patronos y a los asegurados, y suscitan malas opiniones acerca de la marcha institucional. Los gestionantes ante la institución se ven afectados por falta de informes veraces y correctos, así como por el traslado de un lugar a otro sin que en ninguno de ellos se resuelvan sus necesidades. El "pasar la pelota", como a veces se dice en la jerga oficinesca, es una práctica propia de la existencia de estos círculos viciosos, que demuestran la evasión de responsabilidades y el hecho de que existen serios problemas en la tierra de nadie, o sea que los puntos medulares de la prestación de los servicios están en el aire, donde no intervienen las dependencias ejecutivas ni los funcionarios dedicados al servicio. La presencia de estas lagunas, en que se actúa irresponsablemente y con graves perjuicios para el conjunto del trabajo institucional, revela falta de coordinación, de dirección y de acción integral con miras orientadas a la armonía para beneficiar al grupo servido. Esas presencias también demuestran los resultados de la formación y establecimiento de círculos viciosos, que a su vez se encargan por sí mismos de dificultar soluciones. La misma descripción de las situaciones apuntadas señala la dificultad de esbozar la interrelación de esos defectos, por la ausencia de determinaciones claras que permitan señalar dónde comienzan y terminan dentro del movimiento que generan de fallas sobre otras fallas.

Esas situaciones también producen hechos muy curiosos en las instituciones de seguro social. Para cubrir las funciones que no se llenan por falta de coordinación y armonía funcionales, se crean dependencias que ante la imposibilidad de cumplir las labores que requieren revisión desde el principio al fin, acaban por inventarse trabajos y tareas que vienen a complicar aún más lo descrito. En otras oportunidades, los defectos de relación, de comunicación y de asunción plena de responsabilidades, se tratan de corregir con nuevos puestos de jefatura, subjefatura y auxiliares en los departamentos ya existentes, tendencia que también fracasa y tiene resultados de mayor complicación y de menor eficacia. Los vacíos en

estas instituciones no se satisfacen con estructuras sobre estructuras, que alejan aún más las soluciones, incomunican con los grupos servidos, insensibilizan una organización que consume todas sus energías en busca de su propia organización, y rompen la relación directa que debe existir entre la función, la autoridad y la responsabilidad.

Los vacíos y los círculos viciosos demandan una transformación completa de la estructura funcional de los seguros sociales.

#### Necesidad de una transformación completa

Es siempre recomendable en toda actividad institucional, sobre todo la que requiere integrar grandes y pequeños esfuerzos de conjunto, hacer un alto en el camino para revisar y actualizar procedimientos. Esta recomendación es aún más necesaria en las instituciones que han ido creciendo con defectos originales, o en otras que se han mantenido estáticas, por estar encerradas en la conciencia de sus propias fallas.

El desarrollo institucional requiere por sobre todo una transformación completa cuando los círculos de acción están sujetos a procesos llenos de vicios, que no permiten valorar, analizar ni medir resultados, menos introducir oportunamente ajustes correctivos mediante el ejercicio de una labor orientadora, que se encamine en cada uno de sus actos al cumplimiento de los fines que buscan los seguros sociales.

Estas tareas de transformación completa deben partir desde cualquier punto y atacarlo en todas las interrelaciones que tenga, hasta llegar a definir un proceso claro, simple y conveniente para las necesidades propias de las obligaciones sociales a cargo de la institución. Por supuesto, la labor prevé la existencia de una política que implique una rectoría de directrices encaminadas a facilitar el cumplimiento de fines institucionales, ajena a cualquier influencia de rutinas justificadas por la rutina como fin en sí.

¡Cuántas veces sorprenden a los administradores y a los técnicos las preguntas más simples y directas sobre el logro de los fines institucionales cuando han perdido los objetivos últimos de su trabajo por el papeleo de trámites que también se han alejado de sus fines! La transformación completa que requieren las instituciones de seguros sociales a veces corre paralela a la misma simplicidad de preguntas como: ¿hacia dónde vamos?, ¿qué resultados esperamos?, ¿cómo hacer más sencillo este trámite?, ¿se justifica aún este control? Y ahondando en las preguntas, también se podrían hacer otras más positivas acerca de cómo puede producir más la dependencia, en qué forma puede facilitar la labor de otras unidades y en qué campos se puede servir con mayor propiedad al asegurado. Los resultados de verdaderos exámenes de conciencia en estos campos son indiscutiblemente estímulos que logran un trabajo eficiente, coordinado y provechoso.

Pero estas transformaciones, que implican evoluciones llenas de sentido práctico y de espíritu de servicio, no pueden dejarse a la iniciativa de cada quien. Deben estar orientadas y dirigidas por los cuerpos rectores de la institución, y canalizadas en tal forma que encuentren eco y crezcan en resultados prácticos en todos los niveles de la acción institucional.

DEFINIDA

Definida una política en el sentido recomendado y encauzada su actividad práctica, es de esperar que muchas otras iniciativas sobresalgan en beneficio de la institución, de sus fines y de sus funciones. Lo necesario es despertar la conciencia de evolución para mejorar, contra la tendencia a dejar las cosas iguales en espera de un mañana que nunca llega y en el que se ha dejado de creer.

Es muy posible que el ansia de una transformación completa plantee la creación de una oficina de relaciones públicas como especie de fórmula mágica que resuelva por sí misma -y por lo menos- los problemas de malos conceptos y malas opiniones de los servicios que se prestan.

El hecho de crear la oficina, programar sus actividades y darles facilidades para su ejecución, no puede ofrecer soluciones divorciadas de la realidad misma. La oficina debe ser parte de un plan de transformación completa, o sea que su creación o existencia por sí misma no es una panacea absoluta. Es una entidad ejecutiva de orientación y comunicación, que puede ayudar en forma eficaz cuando el resto de la actividad institucional está bien encaminado a un mejoramiento real de los servicios.

## CAPITULO II

### RELACIONES PUBLICAS

#### Una oficina ejecutiva de relaciones públicas

Ya es un lugar común que son los mismos servicios, su calidad y sus condiciones intrínsecas, los principales factores en la determinación de las buenas relaciones con el público. Es más, quizá podría sostenerse sin lugar a muchas dudas, que la bondad comprobada y aplaudida por los beneficiarios directos de los servicios no requiere ningún preámbulo ni matiz, para hacer resaltar las relaciones adecuadas que deben existir entre un público servido y una institución servidora. En otras palabras: no es necesario en el ámbito propio de un servicio que recibe el calificativo de bueno y aceptable por los mismos usuarios, un programa que tienda a revelar sus cualidades o su aceptación.

Valgan las citas anteriores para hacer evidente que en materia de seguros sociales el fundamento de las relaciones públicas estriba básicamente en la calidad de los servicios que se prestan y en la adecuada atención que se brinda a patronos y a asegurados. Por lo mismo, una oficina de relaciones públicas no puede sustituir mediante artificios, convenimientos y deslumbramientos lo que no existe en la realidad. El cumplimiento de buenas relaciones con el público es un empeño en que deben integrarse todos los esfuerzos del personal que trabaja en los seguros sociales, desde los puestos más altos en jerarquía y responsabilidad, hasta los más ínfimos en categoría funcional y en importancia de labores.

Las oficinas de relaciones públicas como panaceas nunca dan resultado. Surgen así soluciones superficiales para problemas complejos. Medios inoperantes ante fallas profundas. Ensayos de creación de escondites para defectos que no pueden ocultarse a la luz pública. Intentos absolutos de descoordinación palpable entre un decir que nadie cree y una realidad

que se encarga por sí sola de revelar lo verdadero deficiente. La introducción de oficinas con la validez de panaceas representa serios y graves perjuicios a la institución, pues la llevan a perder definitivamente el contacto con el público, quien determina con facilidad las mentiras y deja de creer definitivamente en el lenguaje institucional. También se pierde la autoridad moral para solicitar colaboraciones y para orientar las gestiones de asegurados y de patronos. Es más, lo poco bueno que logren estas oficinas se perderá dentro de la imagen de farsa apologética que desprenden.

Es muy difícil que la experiencia y la seriedad de las instituciones de seguros sociales favorezcan la creación de oficinas orientadas en esa forma. Sin embargo, se apuntan sus defectos y su irrealidad por la necesidad de meditación que deben tamizar algunas ideas expresadas muy a la ligera.

Con la misma intención de realismo, debe también señalarse que las oficinas de relaciones públicas, como agentes aislados de transformación de opiniones, tampoco dan los resultados esperados, porque es una labor de magia que no puede realizar una dependencia por mejor equipada que esté. Se repite que el trabajo de las relaciones públicas es plenamente institucional y a él concurren todos sus elementos, instrumentos y actividades. Nadie que labore en una institución de seguros sociales se escapa a la necesidad de proyectar en el público el interés de ayuda, el espíritu de servicio, el sentido de colaboración. Quien no lo hace, verdaderamente está desubicado y es causa de serios problemas al funcionamiento institucional.

Dentro de igual orientación debe expresarse que todo el trabajo de las oficinas de relaciones públicas se puede desvirtuar, si su acción, sus medios de comunicación con el público y el ejercicio de su labor educativa se orientan hacia fines de propaganda político-electoral o se encaminan hacia la publicidad de determinados funcionarios con aspiracio-

nes ajenas a las propias de los servicios a cargo de los seguros sociales. Todo el trabajo de estas oficinas debe ser de carácter institucional, encaminado hacia el bienestar comunitario, dentro de los mismos objetivos que busca la seguridad social. En cuanto al renombre de los funcionarios, debe tenerse presente que en el servicio público no hay ni puede haber reconocimiento especial alguno, salvo la satisfacción del deber cumplido y la recompensa de una vocación orientada hacia el servicio y la ayuda de los demás. Los aplausos, los elogios y la figuración están bien alejados de los funcionarios que han encontrado sentido a su vida a través del servicio público y han dispuesto figurar anónimamente en una tarea de proporciones nacionales que procura el bienestar de muchos mediante el sacrificio de algunos. Las oficinas de relaciones públicas deben tener presente que son seres anónimos los que está detrás del engranaje institucional, dentro del cual sobresale la labor y no las personas.

Esos hechos primordiales determinan que la influencia favorable de una oficina de relaciones públicas en los procesos de trabajo estará condicionada siempre a que en toda la institución prive la idea de una transformación completa de los engranajes cuando éstos no respondan a las necesidades del público, mediante el dinamismo de la acción beneficiadora antes que el sostenimiento estático de procedimientos y actitudes que no guarden correspondencia con el fin mismo de los servicios.

Ahora bien, si las oficinas de relaciones públicas por sí solas no logran el mejoramiento ni transforman las opiniones, ¿cuáles razones básicas justifican su existencia? La pregunta es válida para definir muy bien las labores que deben cumplir estas oficinas, los programas que les corresponde realizar y sobre todo el campo de acción en que son ejecutores responsables.

En términos de servicios cumplidos en forma eficiente, la oficina de relaciones públicas puede sobrar en la organización o en el engranaje funcional, siempre que sus actividades se hayan integrado a las que de-

ben cumplir otras dependencias y unidades de asistencia. Sin embargo, aun en el logro de altos niveles de servicios, obtenidos como respuesta total de la labor que cumple la institución, es conveniente la existencia de estas oficinas para cuidar la estabilidad del buen recibimiento de los beneficios y oportuna comprensión de los programas, así como para procurar las corrientes constantes de información, educación y comunicación que deben unir las distintas actividades que cumplen los institutos de esta clase. Debe comprenderse que entre las oficinas de relaciones públicas de instituciones públicas y las establecidas en empresas particulares hay grandes diferencias y muy pocas similitudes. Las empresas particulares buscan, a través de este tipo de oficina, lograr una verdadera promoción de sus actividades. Los intereses que las mueven son plenamente utilitarios, sin preocupación alguna de la correspondencia exacta entre lo que se manifiesta y lo real, salvo en aquellos aspectos que entran o perjudiquen sus negocios. Son oficinas en que se vende la simpatía, sin importar la superficialidad, aun cuando tengan preocupación y busquen despertar corrientes de verdadera cordialidad.

Las oficinas de relaciones públicas que corresponden a los servicios públicos se desvirtúan cuando adoptan técnicas y tácticas semejantes, porque buscan propósitos muy diferentes. No están empeñadas en actividades de promoción por la promoción misma. Es más, algunas veces tienen que evitar la promoción cuando la institución servidora no está en condiciones de atenderla y resolverla. Tienen la seria responsabilidad de establecer y mantener comunicación con las poblaciones servidas, para canalizar sus inquietudes hacia formas positivas de atención, al mismo tiempo que se encargan de educar, de informar y de preparar para que los servicios sean bien utilizados, dentro de las limitaciones y problemas que puedan tener para su realización. Es decir, no se busca promoción, sino comunicación; no se tiende a provocar impactos, sino a encauzar y sistematizar relaciones; no se sale a la opinión pública desde la convicción de lo perfecto, sino con la obligación de humanizar y perfeccionar lo imperfecto dentro del sentido de un servicio que necesita la contribu

ción de muchos factores; no busca la venta, sino la comprensión y la colaboración mutua. Por lo mismo, los intereses de las oficinas de relaciones públicas de las instituciones de seguros sociales son utilitarios en el tanto en que logran compenetración entre la institución y los grupos amparados. En esa misma proporción, la utilidad posible se convierte en obligación del trabajo institucional.

Muchas veces se ha señalado que el nombre de "relaciones públicas" para esta clase de oficinas no corresponde realmente al verdadero sentido de su trabajo, y presenta el problema de que da cabida a que se confundan sus actividades con las de meros organizadores de actos, reuniones y ceremonias sociales. Indudablemente que existe el peligro. En muchas ocasiones, los funcionarios encargados de estas oficinas tienen que realizar esfuerzos verdaderamente heroicos para que se comprenda su labor y se les deje de confundir con "maestros de ceremonias". Por esta razón algunas personas abogan por el nombre de oficinas de relaciones humanas, oficinas de información y orientación pública, oficinas de comunicaciones sociales, oficinas de bienestar y de prestaciones sociales.

Lo que sí es completamente necesario cualquiera que sea el nombre, es que las instituciones de seguridad social comprendan con claridad y admitan dentro de su organización, oficinas ejecutivas de relaciones públicas que busquen medios de comunicaciones eficaces entre la institución servidora y las personas protegidas, como centros de actividad constante que procuren información, educación y orientación para humanizar, agilizar procesos, revitalizar los fines de los seguros sociales, mediante programas serios que tiendan a culminar la transformación dinámica de las instituciones en influencias beneficiosas para la evolución social de los grupos amparados. Todo esto para concluir en que la mejor definición de estas oficinas se encuentra en los programas constantes que realicen, que son los que calificarán en última instancia el verdadero nombre y la utilidad de esas dependencias.

### Un programa constante de relaciones públicas

En la realización de un programa de relaciones públicas, deben determinarse en primer término los puntos concretos que corresponde cumplir a la institución como tal, y en segundo lugar, los programas a cargo directo de la oficina. Ambos programas están integrados, pero unos son de ámbito general, plenamente institucional, y los otros dependen ya de la esfera ejecutiva de la oficina, sin que su división influya de manera alguna en la idea de labores separadas o corrientes diferentes y desu-  
nidas.

#### Programa institucional de relaciones públicas

En este programa se debe comprender que el factor principal y determinante de ese plan institucional de relaciones públicas, serio y responsable, está representado por la labor real de la institución. La atención que se presta a los asegurados, los beneficios que éstos reciben en términos tangibles, la proyección dinámica de la organización, lo que se ha hecho, se está haciendo y se hará, constituyen la sustancia básica de ese programa.

La institución debe lograr que el personal empleado en ella responda a las necesidades de ese programa y colabore en su realización. Debe comprender ese personal que un programa de relaciones públicas no puede ser ejecutado por una oficina o por un grupo de funcionarios, porque incluye todos los esfuerzos y exige la contribución decidida de cada empleado. Se supone así que el personal ha sido orientado en ese sentido y se le ha hecho evidente que su trabajo y su actitud se reflejan en las relaciones públicas, cuya eficacia y acierto dependen en gran parte de su comportamiento.

También debe la institución dinamizar todas sus actividades, agilizar los procedimientos, fortalecer oportunamente cualquier eslabón débil de sus engranajes funcionales, perfeccionar sus actividades y proyectar

la imagen de una transformación sincera y eficaz de métodos y labores, en que prive la conciencia de un servicio eficiente. En tales actividades no debe desconocerse que la limpieza, el orden, la apariencia inmejorable de sus centros de trabajos y de sus unidades asistenciales contribuyen a crear el marco adecuado a las buenas relaciones con el público.

En el programa institucional se debe también procurar que tanto interna como externamente circule información adecuada, verídica y cuidadosa en sus datos y en su forma, para que se conozca la labor que realiza. Por sobre todo debe garantizar la respuesta rápida a las gestiones del público, la absolución de las consultas que se formulan, la resolución de las peticiones que se hacen, y un trato igual, atento y amable, a los que en una u otra forma se acercan a la institución.

No debe olvidarse que en las relaciones externas intervienen tres elementos sustantivos: por una parte el Estado, que contribuye a su financiamiento y confía a la institución la aplicación de los seguros sociales en el país; por otra, los patronos que aportan contribuciones y colaboran en la administración; y por último, los trabajadores asegurados que también contribuyen con sus cuotas y son a la vez los sujetos receptores de toda la labor institucional. Debe tenerse presente que estos tres elementos necesitan un trato especial en las relaciones públicas, para que su participación sobresalga de las obligaciones legales ya establecidas, se motive en una voluntaria ayuda y represente un convencimiento de colaboraciones mutuas para la mejor aplicación de los seguros sociales.

En este programa de ámbito institucional no se deben perder de vista los objetivos que se persiguen ni la obligación de imprimirlos en todas las actividades que se realizan por lo que no se puede descansar en su ejercicio constante por el hecho de contar con una oficina de relaciones públicas.

### Programa de la oficina de relaciones públicas

Este programa debe responder a los mismos objetivos del programa institucional y estar ligado estrechamente a su ejecución, para unir esfuerzos y enfatizar cualquier punto que se debilite en la rutina diaria del trabajo, y revitalizar cualquier otro que se haya relegado por falta de perspectiva o por dificultad de su logro.

Este programa debe comprender planes de trabajo debidamente presupuestos en tiempo y en acción, y procurar los siguientes objetivos:

1. Educación a los asegurados en todo lo relativo a los servicios y protecciones que ofrecen los seguros sociales.
2. Educación a los patronos sobre los deberes, obligaciones y funciones administrativas que deben cumplir para la buena marcha de las protecciones que reciben los trabajadores asegurados.
3. Divulgación de las realizaciones, programas, estudios, proyectos, logros, datos, usos de los servicios, extensiones, obras que se construyen y todas las demás actividades que representan el movimiento de la institución.
4. Organización y divulgación de los actos inaugurativos de obras, servicios y nuevos equipos que se incorporan a los centros institucionales de trabajo.
5. Adoctrinamiento interno sobre seguridad social, para que los empleados estén bien informados de las labores que se cumplen, y a la vez se conviertan en agentes divulgadores de las acciones. El contenido de este punto es muy importante, como medio eficaz de divulgar las labores y de compenetrar a los funcionarios del trabajo integral que realiza la institución.

Se puede observar con facilidad que los objetivos expuestos eliminan términos como propaganda y promoción, para hablar fundamentalmente de educar, informar, comunicar y divulgar. Se muestra así otra vez la diferencia entre una oficina institucional de relaciones públicas y otra de una empresa privada.

El por qué de educar, informar, comunicar y divulgar es muy claro. Se debe educar porque la prestación de un servicio público, especialmente en el campo de la asistencia y prestación social, requiere que los usuarios sean conscientes de sus derechos y los utilicen racionalmente, siempre dentro de los conceptos que los han fundamentado de ayuda mutua y solidaridad colectiva. Un asegurado que carece de educación en este sentido puede desconocer sus propios derechos y no utilizar el amparo y la previsión que se le ofrecen; otro puede abusar de los servicios, simular enfermedades y orientar la protección hacia un desperdicio de recursos, en perjuicio del conglomerado protegido. La educación social para contar con las actitudes adecuadas no la deparan específicamente los planteles de enseñanza nacionales, y eso obliga a las instituciones de seguro social a ejercerla para garantizar el buen aprovechamiento y el logro de sus fines sociales.

La tarea de informar se justifica en el hecho de manejar cosas pú- blicas, que se deben proyectar abiertamente hacia la comunidad. La insti tución administra dineros del Estado, de los patronos y de los trabajado res. Informar, por lo tanto, es un deber imprescindible. Cuanto más abun dante sea la información, más completa y detallada, más abierta y oportu na, mayores serán también los logros que se obtengan del reflejo de una administración eficiente, dinámica y positiva. Las instituciones que se olvi- dan de este deber, afrontan, como es natural, la desconfianza del público, y con indiferencia, frialdad y hasta temor se observa su trabajo, pues carece de motivaciones y del interés que despiertan en la masa amparada las ex- plicaciones oportunas de las obras que se preparan, las reformas que se

justifican en sus propias necesidades, la actividad constante en procura de mejoramiento y de otorgar mayores beneficios. Y los informes públicos no sólo deben referirse a previsiones y planes futuros, deben también incluir problemas, fallas, logros, resultados y realidad del presente.

En el campo de la comunicación, las instituciones están obligadas a dejar a un lado inhibiciones y timideces para mostrar al público las instalaciones con que cuentan, las dificultades que afrontan por falta de colaboración, las ventajas y bondades de sus servicios, así como a renovar el espíritu servicial que condiciona todas sus actividades.

Con respecto a la divulgación, tampoco se puede rehuir su ejercicio cuando se requiere orientar al público y hacerle evidente el esfuerzo que se ha hecho para llegar a grados más altos en cuanto a servicios y prestaciones. Lo importante es que las tareas de aducar, informar, comunicar y divulgar nunca se olviden o se supediten a otras labores. Son los medios más eficaces de ponerse con contacto con la población servida, y son también los instrumentos fundamentales para obtener colaboración y apoyo del público en las gestiones institucionales.

Dentro de las tónicas ya definidas, es fácil despuntar ya la estructura y el campo de acción de una oficina de relaciones públicas.

#### La oficina de relaciones públicas y su campo de acción

El campo de acción de una oficina de relaciones públicas debe ser tan amplio como las actividades que cumple la institución. Nada de lo que ocurre en la administración y en la prestación de los servicios puede serle ajeno o indiferente. Lo anterior no implica su intervención constante en los procesos y en los procedimientos, significa que debe tener conocimiento de qué se hace, cómo se hace y por qué se hace. Tampoco quiere decir que tenga influencia de autoridad o de jerarquía en los trámites y en las dependencias que están responsabilizadas de determinadas

funciones, únicamente señala la necesidad de estar bien informada y de conocer a fondo el trabajo que se cumple en la institución.

Para el buen cumplimiento de las tareas por realizar, es imprescindible que la oficina respete jerarquías y autoridades, y reconozca la competencia de los técnicos y de los responsables de las distintas acciones que se cumplan.

Dentro de esa norma de conducta, que facilita y fomenta adecuadas relaciones humanas, puede y debe elevar sugerencias y aportar ideas que considere de beneficio para la marcha institucional. Una forma muy constructiva de hacerlo es valiéndose de las reuniones que tenga con otras dependencias para la coordinación de su trabajo, o mediante intercambios de impresiones con la oficina de organización y métodos. En todo caso, el crédito que logre la oficina de relaciones públicas, en cuanto a un trabajo serio, provechoso y dinámico, le hará encontrar los caminos más adecuados para canalizar iniciativas derivadas de las experiencias que obtenga directamente del contacto con los grupos de asegurados y de patronos.

Es también necesario que el campo de acción de estas oficinas no se limite a una labor intensa en las capitales o principales provincias del país. Corrientemente se piensa que basta influir en los medios más altos de concentración de actividades por la proyección que tienen en el resto de las zonas. Por eso se tiende a enclaustrar las relaciones públicas en las capitales, con olvido de las poblaciones de menor importancia, en que también se refleja la labor de los seguros sociales. El campo de acción en el sentido geográfico debe abarcar todas las zonas atendidas por la institución, y los programas que se realicen deben comprender asimismo las unidades centrales de servicio, las foráneas y aun las de movimiento menor, como muchas veces son las rurales. Es decir, que la oficina está obligada a pensar siempre en términos nacionales conforme a la proyección final que deben tener los planes de seguridad social.

Conviene tener presente que el plan de trabajo racional que adopten estas oficinas debe buscar que los grupos que forman la opinión pública, tanto los grupos oficiales constituidos por unidades gubernamentales, como los medios de información y divulgación, así como el ciudadano corriente, comprendan la acción de los seguros sociales. Para eso hay que desarrollar todo un proceso, en que se dé a conocer la labor de la institución en forma tal que el público esté dispuesto a aceptar los planes de trabajo y hasta preste la ayuda necesaria para su realización.

Definido el campo de acción de la oficina, tanto en profundidad como en extensión, deben fijarse sistemas de trabajo que a su vez produzcan valoraciones tangibles de su labor. No se trata de una oficina que actúa en forma dislocada, al son de las necesidades que dicta el improvisador del momento. Es una oficina que encamina sus tareas al logro de resultados valorables. Esta condición fundamental aleja de esta clase de dependencias a los que trabajan con propósitos dispersos, que no saben cómo obtenerlos, por lo que es corriente verlos retirarse de todo esfuerzo ante el afrontamiento del primer obstáculo. La oficina debe reunir grupos de personas profesionales que estén convencidas de que el empeño y la persecución insistente de los fines buscados abren brecha en el camino más escolloso. No se trata de un grupo de buenos peleadores, ni siquiera de agudos y perspicaces defensores. Se busca fundamentalmente la formación de un equipo de trabajo, consciente de sus obligaciones, persistente en sus propósitos, sabio aprovechador de las oportunidades, fiel a los principios sociales que inspiran los sistemas a cargo de la institución, dispuesto a enseñar y suficientemente amplio y flexible para oír las iniciativas que se promuevan dentro o fuera de su ámbito, para lograr un mayor acercamiento y orientada eficacia en los planes de relaciones públicas. Como se puede ver, las personas que se distinguen por correr de un sitio a otro sin realizar un trabajo práctico y positivo, limitándose a ser testigos y comentaristas de todo, que muchas veces se califican de "bomberos voluntarios", "bombetas" o "correveidiles", aunque

desprendan simpatía, no son los elementos más adecuados para actuar en estas oficinas. Se repite la conveniencia de su integración con profesionales que dominen las condiciones sociológicas de los pueblos, sepan enseñar y sobre todo luchar contra la inercia que a veces parece invadir las instituciones de seguro social. Además, que tengan un perfecto conocimiento de la necesidad de programar y evaluar el trabajo en ciclos continuos.

¿Cómo formar planes de trabajo en materia de relaciones públicas? La primera idea que se tiene es desconcertante. Por un lado se presenta una misión que es profunda, por otro se tiene la realidad de un amplio campo de acción. Pareciera entonces que ningún esfuerzo puede llenar tanta necesidad. Mucho de cierto hay en lo anterior, pero los horizontes amplios, abiertos, indefinidos, invitan más a la acción que los cerrados y limitativos.

La forma lógica de empezar es la de hacer un inventario de necesidades. Tales inventarios no requieren un complicado trabajo científico, ni la realización de encuestas complejas. Se pueden establecer con facilidad y no con menos realismo, si se hace un sondeo de opiniones e inquietudes de los trabajadores protegidos y los patronos empadronados. Los puntos de vista que expongan resultarán sin duda alguna valiosas guías para orientar un programa de trabajo. Tampoco se debe dejar de revisar la correspondencia en que se hayan expresado quejas, disconformidades, críticas a los sistemas institucionales. Un cambio de impresiones francas y abiertas con los funcionarios ubicados en diferentes unidades de servicio también ayuda y orienta. Bastantes frutos se logran con el repaso de las opiniones expresadas públicamente por los usuarios. También conviene conocer personalmente los trámites y problemas que se afrontan para recibir los servicios. Los inventarios realizados en esta forma dejan resultados prácticos para orientar un programa eficiente de relaciones públicas.

Ese programa debe trazarse para un período determinado y contener metas definidas, para poder al finalizar el lapso evaluar los logros que se hayan obtenido. Por supuesto, se requiere que esté coordinado con la acción institucional, para influir conjuntamente en la evolución dinámica de los seguros sociales. Es muy corriente que exista de parte de los asegurados mucha desconfianza en los medicamentos que ofrecen las instituciones. Las campañas de divulgación para demostrar cuáles son esos medicamentos, cómo se compran, en qué forma se ofrecen; campañas de información para dar una idea del volumen de compras, las marcas que se adquieren y los recursos que se emplean; campañas de educación para asegurar a los trabajadores la labor científica que existe por cada receta que se entrega, producirán grandes resultados de transformación de imágenes, si también se coordinan con acciones institucionales para mejorar los envases en que se entregan los medicamentos, simplificar los trámites y evitar largas esperas en su recepción por parte de los asegurados. Los resultados de un trabajo conjunto pueden redundar en grandes economías para la institución y garantizarle un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Para la ejecución de los programas trazados, no se requieren equipos ni personal especializados. La habilidad de la oficina se expresa en saber aprovechar los recursos institucionales y obtener la colaboración programada de elementos que sean capaces de aportar valiosas ayudas.

Requiere también esta oficina estar en contacto constante con los medios de información pública, para lograr divulgar a través de los periódicos, radioperiódicos y teleperiódicos, la mayor información oficial de las actividades de los seguros sociales. La divulgación de esos informes se puede lograr gratuitamente y ejercer una influencia educativa, si con habilidad e inteligencia se preparan como noticias de actualidad y de interés público.

En todo caso, es necesario resaltar que estas oficinas deben ser ejemplo de laboriosidad y patrón de las mejores técnicas de relaciones pú

blicas y humanas. Es difícil señalar límites a los campos de acción de estas oficinas, pues es indiscutible que el éxito y el volumen de sus labores y la proyección de su influencia favorable dependen en gran parte de la forma inteligente y hábil en que su personal logre acrecentar sus misiones y fijarse nuevas metas y deberes. Esa misma razón hace necesario que el personal de estas oficinas se caracterice por su renovado empeño en servir y por su capacidad creativa, junto a dotes de devoción al trabajo.

En cuanto a su ubicación administrativa, se recomienda que en lo posible sea una dependencia directa de la gerencia o dirección general de la institución. Esta recomendación se justifica por la índole de sus labores, por la clase de programas que debe realizar y porque necesita el apoyo y la orientación inmediata de los dirigentes institucionales. De estar sometidas estas oficinas a grados intermedios de autoridad, sus programas y sus actividades podrían correr el riesgo de entrabarse y de estar supeditadas a dilatados trámites de aprobación, que les pueden hacer perder la oportunidad que requiere su trabajo y las condiciones ágiles que exigen sus labores. En algunas instituciones en que los cuerpos dirigentes delegan en estructuras intermedias autoridad y responsabilidad, la ubicación puede desplazarse siempre con la idea de que la misión de las relaciones públicas debe agilizarse administrativamente para que sea garantía de consecución de objetivos.

Sobre su composición administrativa, se parte de la idea de que un reducido personal, lleno de entusiasmo y leal a los principios de los seguros sociales, integrado como un buen equipo de trabajo, que logre colaboración de profesionales en los campos de otra competencia técnica, puede dar muy buenos resultados en las campañas a su cargo, y hasta lograr economías en los presupuestos de servicio, con la ventaja de una mayor eficacia en las protecciones a cargo de los seguros sociales. Por supuesto, estas oficinas deben contar con un jefe, dos o tres funcionarios dedicados a la educación, uno o dos preparados en divulgación e información, y el personal de secretaría y auxiliar de dibujo y fotografía para

atender la producción de la oficina. Es posible que se justifique la necesidad de contar con pequeños grupos de trabajo, orientados y dependientes de la oficina central, para atender las actividades que determinen las necesidades locales conforme a los programas de regionalización que tenga la institución.

Es necesario que estas oficinas estén en contacto con las de instituciones de seguridad social de otros países, para el intercambio de información y material divulgativo. Sin embargo, se debe evitar el calcar textos, dibujos y expresiones sin someterlos a un análisis, por el peligro de que no respondan a las características propias de cada pueblo. Si tales publicaciones se consideran muy convenientes, se deben adaptar teniendo presente las condiciones de lenguaje y modalidades propias del medio ambiente.

Las oficinas de relaciones públicas no deben olvidar los programas que tienden a formar las mejores relaciones humanas internas dentro de la institución, porque todo el personal de los seguros sociales compone la columna vertebral de los programas de relaciones públicas. El convencimiento de que es necesario que los empleados lleguen a conocer a fondo las actividades de los seguros sociales, se deshagan las trincheras frías que se hayan fomentado, domine un ambiente de cordialidad y confianza, se encaucen debidamente inquietudes y problemas, se logre un trabajo más eficiente dentro de la institución, en que se conjugue la armonía con la disciplina, la consideración humana con la laboriosidad, el estímulo con mayor y mejor producción, debe mover a las oficinas de relaciones públicas a colaborar en todo lo posible en el establecimiento de las mejores relaciones humanas en el campo de administración de personal de los seguros sociales.

## CAPITULO III

### RELACIONES HUMANAS

#### Los problemas de relaciones humanas en los seguros sociales

Por razones un poco arbitrarias, justificadas únicamente por la necesidad de usar los términos para hacer más sencillas y comprensibles las ideas, se entiende en este manual por relaciones humanas en los seguros sociales las relativas al personal que labora en las instituciones, personal que representa sin lugar a dudas la base fundamental de la organización.

Los problemas en estas relaciones son también muchos. En las instituciones en que el personal tiene estabilidad y la garantía de una carrera administrativa, se oyen quejas por falta de estímulo, por carencia de información, por desconocimiento y desvalorización del trabajo que se realiza y por descuido general de las relaciones humanas. Es difícil medir la verdadera justificación de estas quejas, pues el empleo en el servicio público por su misma índole de sacrificio, por la necesidad de que conlleve vocación sincera y llene el sentido de vida de cada quien, imposibilita la diferencia exacta entre insatisfacción personal y realidad de negligencia en el orden estructural.

Son más evidentes, crudos y ponderables los problemas de relaciones humanas que se viven en las instituciones sujetas a los vaivenes de política electoral, en que se carece de estabilidad, no se estimula la carrera administrativa y existe una justificada inseguridad --ya no en la satisfacción personal que se encuentra en la función pública-- sino en la conservación misma del empleo. Las consecuencias de tales situaciones, que producen incertidumbre y ansiedad, se manifiestan en desapego al trabajo, desvinculación de los fines institucionales, ausencia de planeamiento, desinterés real en la eficiencia, pues los trabajadores quedan encerrados en un presente que puede no tener mañana, asumen sus responsabilidades en los

límites de las rutinas señaladas, sin ánimo alguno de hacer variaciones, aunque las dicte la necesidad y sea de todo evidente su conveniencia. Se producen entonces los trabajadores del día, los fieles cumplidores del sentido más plano e intrascendente de sus funciones, o sea los que hacen un mínimo dentro de las necesidades de un máximo. La realidad de esta clase de trabajadores se apunta en la empleomanía que caracteriza a las instituciones que carecen de estabilidad en cuanto al personal: el cumplimiento de las funciones más simples requiere de múltiples personas, las que se limitan a realizar con lentitud las tareas parciales asignadas, sin mucho interés en contribuir al esfuerzo conjunto que representa el trabajo institucional.

Los problemas de las relaciones humanas son muy lesivos para el prestigio y para el funcionamiento de los seguros sociales, ya que el personal es el agente activo ejecutor de los servicios. De cada uno de sus actos, de cada una de sus intervenciones, de su competencia y espíritu de servicio, depende fundamentalmente el éxito del trabajo. Es más, los asegurados y patronos no representan los servicios institucionales en sus instalaciones físicas o en sus equipos. Las imágenes de su acierto o desacierto se desprenden de los empleados. Son sus actitudes, su grado de competencia, su trabajo frente al público, lo que produce verdaderas vivencias de la responsabilidad y eficacia institucionales. En otras palabras, los empleados llevan y proyectan en los demás las imágenes que representarán a los seguros sociales.

Muchas veces las instituciones hacen grandes esfuerzos por mejorar sus edificios, por adquirir modernos y eficientes equipos, pero se olvidan de establecer adecuadas relaciones humanas para que el personal cambie de actitud y se compenetre con la función primordial de servicio que está en sus manos. Son más prácticas y útiles en todo sentido las tendencias que se encaminen a mejorar a la vez los servicios del personal. En todo caso, la utilidad que produce a la institución el mejoramiento del personal, por medio de programas constantes de relaciones humanas, es de

un provecho inconmesurable. Significa eso garantía de buen servicio en cada plano, en cada posición y en todas las clases de trabajo, desde los menores en importancia hasta los mayores en responsabilidades y en volumen y calidad de actividades. Se podría demostrar que un personal sostenido con las bases ideales de un plan bien formado de relaciones humanas puede proyectar magníficas imágenes de los seguros sociales, aun en condiciones precarias de unidades físicas y de equipos.

Conviene apuntar algunos de los problemas que se presentan en el campo de las relaciones humanas:

*Aislamiento* dentro de unidades que pierden el paso en la marcha conjunta que debe seguir el trabajo institucional. A este aislamiento lleva la sensación de que no se comprende la importancia de las funciones encargadas a una sección, departamento o unidad de trabajo. Se busca, entonces, el relieve mediante actitudes evasivas de cooperación, de negativas disfrazadas en miles de dificultades para mantener con atraso las labores, de solicitud exagerada de formalismo para prestar la más natural cooperación, de alegatos ilógicos ante el menor intento de romper el aislamiento, de creación de círculos viciosos para oponerse a las tendencias de coordinación y comunicación, y de pérdida absoluta de las metas que corresponden al trabajo institucional.

*Autonomía e independencia* exigidas por unidades que manifiestan abiertamente no creer en la eficiencia de las otras que deben colaborar en su trabajo. Esta tendencia se revela en el convencimiento que las mueve a exigir para sí, en aras de su propia seguridad, duplicación de servicios administrativos, el ejercicio de trámites duplicados o triplicados, la copiosidad de archivos y registros, la repetición innecesaria de controles y de funciones, y el empleo exagerado de recursos sin otro fin que la garantía de una independencia costosa y antifuncional. Estas tendencias logran hacer correr por la institución las alarmas de la desconfianza, que es sumamente contagiosa y termina en una guerra fría con batallas estériles, altos costos y ningún provecho para la institución.

*El celo administrativo* que confunde los propósitos de un trabajo bien organizado con los de sistemas de representación, que no redundan en utilidad práctica ni funcional. Se tiende así a las equivalencias, aunque no respondan a los requisitos del trabajo, ni se justifiquen en verdaderas necesidades. Si un jefe tiene una secretaria, los celos administrativos de otro lo mueven a pedir dos. Lo mismo pasa con vehículos, mensajeros y otros servicios. Los patrones de equivalencia han hecho perder los que verdaderamente corresponden a la necesidad y a la justificación.

Estos problemas, que producen las relaciones humanas mal entendidas, junto a otros muchos de carácter ya particular y sujetos a las condiciones personales de cada quien, se dan casi siempre en el plano de las jefaturas, lo que los hace influir en forma muy negativa vertical y horizontalmente por toda la institución. Su influencia más nociva se siente en los empleados subalternos, quienes acaban por perder su moral de trabajo y se adhieren al proselitismo que exige la actitud de los jefes. La dimensión y los objetivos del trabajo se desvanecen, cubiertos totalmente por las riñas caseras.

Un aspecto que preocupa en las relaciones humanas que se presentan en las instituciones de seguro social, es el estado de incompreensión que se produce en algunas ocasiones entre los médicos y los administradores. Preocupa porque la diversidad de funciones que deben complementarse tiende a resquebrajarse en una lucha sin sentido ni utilidad, que busca prioridades y jerarquías donde sólo debe existir trabajo y producción.

#### Campos administrativos y funciones médicas

Las instituciones de seguro social tienen que estar integradas por personal profesional muy diverso, que incluye médicos, odontólogos, ac

tuarios, abogados, sociólogos, técnicos en todos los campos de asistencia médica, administradores, economistas, estadígrafos, trabajadores sociales, oficinistas, empleados y auxiliares misceláneos.

Es corriente observar que en algunas instituciones se han integrado dos grandes grupos. Uno une al personal médico y paramédico con sus auxiliares; otro al personal administrativo y a los otros profesionales. La existencia y la composición de los grupos no presenta ningún problema, si entre los dos se establece la comunicación, la coordinación y la integración necesarias, y si en el trabajo que les corresponde priva siempre la idea fija de alcanzar los objetivos de los seguros sociales.

Lo que sí es lamentable y muy nulo, tanto para la prestación de los servicios como para la labor institucional, es que entre esos grupos se establezcan trincheras de incomprensión y de rivalidades por razones ajenas a las que justifican la contribución hacia el logro de un trabajo competente.

Felizmente, estas actitudes ya van siendo épocas históricas del desarrollo de las instituciones de seguro social. Los administradores han comprendido que parte de su labor se orienta a facilitar la prestación de los servicios médicos, y están conscientes de la importancia y de la misión social que se cumple por medio de la asistencia médica a los asegurados. También saben que el éxito de esas labores asistenciales depende en gran medida de la eficiencia y la prontitud con que se ofrezcan los servicios administrativos necesarios ya sea en compras oportunas de equipo, en suministros adecuados de medicinas, en verificación de recursos y en la política de no entorpecer el trabajo técnico por causas administrativas.

La misma actitud se nota en el personal médico y paramédico, en cuanto a la necesidad de colaborar con los servicios administrativos, mediante el mantenimiento de registros, el planeamiento de registros, el planeamiento de actividades para evitar obstáculos en los procedimientos esta-

blecidos, el suministro de informes y de estadísticas para regularizar el trabajo, el facilitar controles y atender recomendaciones que redunden en beneficio de las labores, y el establecer contactos y armonía entre las actividades que realiza uno y otro grupo.

Donde se han establecido esas normas de trabajo, en atención al respeto profesional que merece cada campo, han desaparecido las luchas innecesarias y estériles que se libraban casi exclusivamente para lograr que cierto trabajo tuviera preferencia sobre otro, o que los profesionales de una clase lucharan por determinada jerarquía. El convencimiento de que priva en la institución el deseo de ejecutar las acciones necesarias para la verdadera realización de los objetivos propios de los seguros sociales, y de que nada impide un trabajo serio, competente y técnico, ha hecho desaparecer las rivalidades de grupos. Las instituciones que aún sufren de esta clase de problemas, están gastando sus potencialidades humanas y su energía de trabajo en desavenencias internas que no proyectan labor constructiva, y menos aún generan beneficios hacia la comunidad protegida.

Conviene en este aspecto señalar un punto vital de los seguros sociales, y es la necesidad de que el cuerpo médico se vincule al trabajo que cumple la institución en el campo de la asistencia médica. Un buen programa de relaciones humanas con estos profesionales germina en la vinculación que deben tener para ejercer debidamente sus funciones dentro de la misión que se realiza por medio de la medicina institucional.

En los centros de enseñanza primaria, secundaria y universitaria de algunos países no se da instrucción directa sobre los seguros sociales. Así el médico llega a trabajar en las instituciones de seguridad social sin conocer las normas que condicionan sus labores, en procura del cumplimiento más eficaz de los fines sociales. Eso hace necesario que cada nuevo profesional que ingresa al trabajo reciba la li-

teratura o la información verbal que se requiere para iniciar su integración con los servicios que va a prestar. Es todavía más conveniente que ese médico asista con anticipación a un curso de capacitación sobre los principios y fundamentos de los seguros sociales. Un buen programa de relaciones humanas debe prever este paso inicial.

En este mismo curso, los médicos deben encontrar respuesta a puntos tan inquietantes para ellos como los que se exponen a continuación: ¿La socialización de la medicina es fruto de los seguros sociales? ¿Se anula la profesión liberal al trabajar en una institución de servicio público? ¿El atender a grupos significativos de población impide el trabajo científico del médico?

La respuesta al primer punto es básica para el trabajo de los médicos, pues está íntimamente ligada a la comprensión del sistema de protección que en el campo de la asistencia médica se presta a los asegurados. Se puede afirmar que los seguros sociales no representan el factor socializador de la medicina. La causa está en la transformación y desarrollo de la medicina misma. El cambio se explica observando la diferencia que se ha establecido entre el médico "para todo" de hace unos años y el médico especialista de estos últimos tiempos. La misma profesión liberal médica se ha unido en equipos, para integrar una asistencia que se ha dividido y ahora requiere especialistas en todos los campos, más el auxilio de técnicos en laboratorio, en radiodiagnóstico y en terapia medicinal, y de personal auxiliar preparado en labores de enfermería y de rehabilitación. No han sido los seguros sociales los causantes de esta transformación sino básica y fundamentalmente el adelanto y desarrollo de la ciencia. Los seguros sociales representan, en última instancia, la protección del salario del trabajador, en los casos de incapacidad por enfermedad, maternidad, accidentes del trabajo y riesgos profesionales, vejez y muerte. Esta protección al salario se cumple por medio de subsidios en un caso, o de pensiones en otro, según la gravedad y la intensidad del riesgo en relación con la vida laboral. Así ha resultado que el salario re-

quiere protección ante el riesgo de enfermedad del trabajador y ante los costos elevados de la medicina moderna. El servicio médico dentro de las prestaciones de los seguros sociales es un subsidio en especie que recibe el asegurado.

La aclaración del segundo punto lleva a demostrar que no se anula la profesión médica liberal al trabajar en una institución de servicio público. Cada médico es libre de ejercer en forma privada su profesión, conforme a la autoridad y méritos que tenga para ello. Todo médico sabe que se debe a sus semejantes en la misión profesional que escogió. Todo médico reconoce la responsabilidad de su profesión y la forma en que está ligada con el servicio de la humanidad. El prestigio del médico, su posición en la sociedad, han estado siempre unidos al cumplimiento de los principios sociales en que se apoyan sus obligaciones de servicio. Por eso depende de cada profesional encontrar mayores satisfacciones personales y científicas en el servicio privado de su profesión o en el servicio institucional de la misma.

El tercer punto encierra una serie de aspectos en que conviene meditar. Se ha dicho que el ejercicio de la medicina institucional no siempre es satisfactorio para el médico. Algunos no consideran eficiente la labor que se les asigna, otros señalan que no se les dan los medios adecuados para trabajar en forma responsable, los más opinan que la población atendida es exigente y no siempre respetuosa con el profesional, varios advierten que la burocratización los supedita a trámites administrativos ajenos al servicio médico. Los métodos de trabajo que se hayan adoptado en la institución y el engranaje de coordinación de labores son los únicos que pueden dar respuesta a esas inquietudes. En todo caso, si en la institución todavía persistieran problemas de ese carácter, un buen programa de relaciones humanas debe garantizar a los médicos la expresión, la audiencia y el aprovechamiento de las soluciones que propongan.

A todo esto debe preceder una práctica de empleo que evite horarios fraccionados conforme a los cuales un médico trabaje por una o más horas sin llegar a la jornada completa. Estas modalidades de servicio sólo producen relaciones laborales imperfectas, desvinculación de la labor general y formas de servicio que no benefician a los asegurados. Las jornadas de trabajo completas dan a los médicos y a la institución oportunidad de vincularse en provecho de las prestaciones que se han de otorgar.

Es indiscutible que las buenas relaciones humanas, como factor de integración del personal médico, nacen de claras atribuciones en cuanto al trabajo, responsabilidades y campos de acción, así como de la existencia de un estatuto de personal médico que establezca un adecuado régimen de salarios, estabilidad, ascenso por méritos, reconocimiento de antigüedad en el servicio y estímulo por eficiencia. También deben incluir programas mediante los cuales se ofrezcan oportunidades de estudios especializados, participación en trabajos científicos, aprovechamiento de investigaciones, publicación de estudios realizados, sesiones clínicas de anatomía patológica y todo aquello que entrañe un estímulo de orden científico, que vincule el interés profesional con los servicios que se prestan. Otro elemento que debe considerarse como muy útil es el de convertir el control mecánico e ineficaz del trabajo médico en sistemas de valoración y reconocimiento o corrección de su labor por medio de auditorías médicas o métodos de evaluación, que sean ante todo constructivos y por lo mismo tiendan a refrescar técnicas y terapias y a actualizar los conocimientos.

Lo expuesto lleva la idea de que las relaciones humanas adecuadas en las instituciones de seguro social implican la realización de programas que fomenten el espíritu de servicio y la vinculación del personal con los objetivos institucionales. No son, por lo mismo, las relaciones humanas el cumplimiento de técnicas sociales. Van más allá, para integrar función y misión. Función como obligación laboral y misión como encuentro de sentido de vida a la labor.

### Condiciones esenciales para un programa de relaciones humanas

En un afán de concretar en lo posible los puntos básicos y necesarios dentro de las condiciones más acordes con la realidad de las instituciones de seguro social, se puede afirmar que cinco son los sustanciales para la existencia de un programa de relaciones humanas.

El primero de ellos, estabilidad y profesionalización del personal, es tan importante que su inexistencia rompe de antemano cualquier intento serio y esforzado de mejorar las relaciones humanas y aún más, hace falsas y superficiales las más experimentadas y provechosas técnicas de manejo de personal. Debe advertirse que la estabilidad del elemento humano en las instituciones de seguro social se fundamenta en métodos que excluyan toda posibilidad de ingreso a recomendados políticos o a parientes o amigos de personas influyentes, por el solo hecho de existir la recomendación, el parentesco o la amistad. El ingreso que establece la estabilidad debe decidirse en concursos que determinen la capacidad, conocimiento, afinidad con la labor y la honradez de cada trabajador; después de un período de adaptación al trabajo, deben evaluarse los servicios prestados y sobre esta base decidir la remuneración y la permanencia del empleado.

Todas estas condiciones deben estar previstas en un estatuto de servicios, que ofrezca la oportunidad de hacer carrera administrativa dentro de la entidad, con lo que se obtiene la profesionalización. El estatuto debe establecer ascensos por méritos, escala de salarios conformes a la complejidad de las funciones, el grado de responsabilidad y el requerido de experiencia y habilidad, para eliminar apreciaciones subjetivas.

Para que la estabilidad no fomente el descuido de las funciones o el deterioro de las responsabilidades, por esa tendencia tan humana de "dormirse sobre los laureles", los ascensos están sujetos a períodos de prue

ba y calificación antes de formalizarse jerárquicamente. También el estatuto de servicio incluye, para la obtención de los aumentos periódicos estipulados en las escalas de salarios, las calificaciones que condicionan a méritos reales esos reconocimientos, para relacionar permanencia con eficiencia. Las regulaciones mencionadas deben figurar en un reglamento interno de trabajo que determine claramente las obligaciones y garantías de la institución patronal, las condiciones de trabajo, y los deberes, obligaciones y derechos de los trabajadores.

Se considera que se ha dejado suficientemente clara la necesidad de estabilidad y profesionalización del personal. Sin ánimo enfático pero sí con hondo realismo, sólo baste repetir que cuando se logra esa condición se cuenta con un alto porcentaje de garantía en la bondad misma de los servicios del seguro social.

Seguidos en orden de importancia, el adiestramiento y la capacitación del personal actúan de factor de gran utilidad en los programas de relaciones humanas. La proyección de un servicio público depende en gran parte de la educación de los ejecutores y de los usuarios. También influye por supuesto el grado de educación general del país. Se supone que este último aspecto no está específicamente en manos de las instituciones de seguro social, aunque el hecho de que existan organismos, y establecimientos encargados y especialistas en la materia no las exime de proyectar su contribución educativa en el ámbito nacional, especialmente en el campo de los seguros sociales y de todas las otras materias que tienen relación con sus protecciones.

¿Cuál es la importancia utilitaria del adiestramiento y capacitación del personal? Es la de contar con los elementos más hábiles y capaces para desarrollar las labores, labores en las que se aprovechan los recursos de preparación propios de cada quien, pero también en las que se requiere conocimiento de las técnicas particulares de los seguros sociales, desarro

llo de disposición de servicio y orientación doctrinaria y ejemplar para que se vincule la función y la misión de cada ejecutor. Las oficinas de personal de estas instituciones deben dedicar gran parte de sus actividades a programas de adiestramiento, que hay que ejecutar en forma planeada, sistemática y permanente, teniendo en cuenta todas las clases de elementos que estructuran las funciones. El aporte de los jefes y de los supervisores, en el sentido de que una de sus tareas fundamentales es enseñar, también contribuye a establecer esta condición esencial de un programa de relaciones humanas. Extraña que en algunas definiciones reglamentarias de las funciones de los jefes y supervisores, se insista únicamente en la previsión, el planeamiento, la dirección, la ejecución y el control, con olvido de la enseñanza. Las instituciones de seguro social están muy bien organizadas y dirigidas cuando están en manos de "jefes maestros", que no reservan para sí los conocimientos, sino que saben beneficiar con ellos a sus subalternos, al mismo tiempo que dan ejemplos vivos de disciplina, laboriosidad, competencia y espíritu de servicio.

La tercera condición esencial de un eficaz programa de relaciones humanas es la de establecer en las instituciones buenos medios internos de comunicación. Un hecho que produce resentimientos y desvincula los esfuerzos de conjunto es el de informarse de un asunto que compete a la dependencia o a la institución por canales ajenos a los internos. Las conversaciones informales en los pasillos o los contactos con las "fuentes" bien informadas no son convenientes y fomentan chismes, malas interpretaciones y prácticas inadecuadas de relaciones humanas que crean incertidumbre, indisciplina y especulación. El comunicar oportunamente cambios, estudios, planes, hechos, problemas es una costumbre sana que acaba con los peligros de constantes alarmas desmoralizadoras, y que se puede realizar fácilmente por medio de boletines semanales, quincenales o mensuales, conforme lo determine el volumen de noticias y siempre que se mantenga su periodicidad. La misma oportunidad dan las reuniones, las vitrinas, las pizarras y las circulares. El que recibe la información debe tener la obligación de comunicarla en el local de su trabajo,

a compañeros y subalternos. Los jefes que guardan los informes para sí contribuyen muy poco a la vinculación motivada del personal con los seguros sociales, que es lo que persigue un programa de relaciones humanas.

La cuarta condición es el respeto a la dignidad del trabajador, lo que es en sí materia esencial del trato humano: órdenes claras, instrucciones completas, consideración, junto con los medios necesarios para realizar el trabajo. Un régimen disciplinado y armonioso que conjugue esfuerzos, en que se supriman los factores que producen irritabilidad, desavenencia, poca productividad y explosiones nerviosas. Un trato humano que elimine gritos, órdenes incompletas, errores por falta de instrucciones, precipitaciones infortunadas, esfuerzos estériles y demostraciones de jefatura incapaz. El respeto a la dignidad del trabajador es el marco perfecto para el imperio de la disciplina y de la laboriosidad, dentro de la armonía que produce el orden jerárquico que descansa en una rectoría ejecutiva y sabe aprovechar los esfuerzos de todos sin abusar de la autoridad formal.

La última condición esencial es la ambientación del trabajo, por medio de esas normas de luz, espacio, color, acomodo de escritorios y de equipo de oficina, eliminación de ruidos, respeto a la labor de los demás, simplificación de esfuerzos y mejor aprovechamiento de los recursos, que con tanta propiedad recomiendan las dependencias de organización y métodos. Esas reglas de ambientación influyen beneficiosamente en los volúmenes de producción y a la vez contribuyen al establecimiento de buenas relaciones humanas.

Con el logro de esas cinco condiciones esenciales, es normal que prospere hacia rendimientos muy ponderables un programa de relaciones humanas.

### Orientación de actividades básicas de un programa de relaciones humanas

Para definir un mínimo de actividades básicas de un programa de relaciones humanas, conviene seguir las líneas que se trazan en las instituciones de seguros sociales, desde el cuerpo ejecutivo (gerencia o dirección general), y que van hacia arriba o sea hacia el cuerpo director (consejo directivo o junta directiva), y se extienden hacia abajo por medio de dependencias, departamentales, secciones, oficinas, unidades, centros, equipos, escritorios y mesas de labores, o sean las ramificaciones que reseñan los organigramas. Se parte del cuerpo ejecutivo porque es al que corresponde establecer normas, impulsar y hacer respetar las condiciones esenciales de las relaciones humanas, para lo que debe contar con la contribución de toda la gama de jefaturas y con la ayuda planificada y ejecutiva de las oficinas de personal, de organización y métodos y de relaciones públicas.

Las actividades hacia arriba, o sea con el cuerpo director, son muy importantes y significativas, pues se trata del cuerpo que fija la política de la institución en todos los campos (técnica, administración, finanzas, modalidad de servicio, manejo de personal, instalaciones, propósitos, etc.). Estas actividades no se refieren a obtener del cuerpo director la aprobación de las medidas que proponga el cuerpo ejecutivo, sino que persiguen la preparación de una atmósfera conveniente, para que las resoluciones que se tomen sean las más acertadas, correspondan a la tradición constructiva de la institución y se puedan transformar en verdaderos logros; el fomento de un ambiente claro en que se sepa en cada caso hasta dónde se quiere ir, por qué se quiere y cómo se puede ir; y el mejor conocimiento de la institución y de los propósitos y alcances de los seguros sociales, para que se analicen en conjunto con la situación del país y las necesidades de los trabajadores asegurados.

Orientadas así estas relaciones, las actividades mínimas deben comprender, en primer término, un planeamiento adecuado de las sesiones que

celebra el cuerpo director. En las órdenes del día deben incluirse, además de los asuntos corrientes que a ese cuerpo corresponde resolver, todos aquellos otros que se refieran a la política institucional. Muchas veces existe la tendencia, motivada por el ritmo de las actividades, de evitar la deliberación del cuerpo directivo por temor a que se entrapen innecesariamente los asuntos. Esto no es conveniente. Todos los asuntos de política institucional deben analizarse con suficiente tiempo y en su oportunidad. Es natural que se produzca una abundante deliberación, útil para atender sugerencias y considerar diversos puntos de vista, que sin duda enriquecerán las decisiones que se han de tomar, porque se da ocasión de aclarar, profundizar y perfeccionar los asuntos y proyectos, para orientarlos dentro de una política bien definida que favorezca la implantación de los seguros sociales. También las órdenes del día deben comprender un número suficiente de temas, para llenar debidamente el tiempo de la sesión y evitar así improvisaciones e iniciativas mal orientadas.

Como el cuerpo ejecutivo se encarga de la selección de asuntos, debe asegurarse de que los directores cuenten con suficiente información sobre esos puntos para poder tomar decisiones y de que también cuenten con recomendaciones serias, que enfoquen todos los aspectos que puedan concurrir o derivarse de los temas. Otra cosa necesaria es hacer más amenas e interesantes las sesiones. Esto se logra mediante exposiciones verbales, respaldadas por informes escritos cuando se justifiquen. Es asimismo conveniente que de vez en cuando los jefes de las diferentes dependencias tomen parte en esas sesiones, para que aporten sus ideas sobre el enfoque de determinados asuntos, ya sea con el fin de aclarar o explicar los estudios que presentan o de informar sobre las recomendaciones que han hecho o los resultados de los trabajos a su cargo.

Con respecto a las labores de rutina que se realizan, es oportuno adoptar la práctica de que los encargados presenten informes al cuerpo director. Así se presenta una información interesante y directa, que tie

ne la ventaja de estimular a los funcionarios, al darles oportunidad de hacer conocer a sus superiores los trabajos que estén ejecutando o supervisando.

Estas actividades hacia el plano superior se pueden complementar con visitas a los centros de operación y a las obras que se están construyendo, visitas que son de mucho provecho para el conocimiento directo de los problemas que se afrontan y para la comprensión de todo lo que se relaciona con los proyectos en marcha. La costumbre de que los directores se acerquen a la institución y a sus unidades de servicio en horas de trabajo, es un medio muy útil para que se pueda hablar con propiedad de cada dependencia, de cada asunto, de cada problema y de cada paso que se da.

Debe tenerse presente la importancia de esta clase de relaciones con los cuerpos directores, los cuales, por estar formados por diferentes representaciones del Estado, de grupos y asociaciones del país, son recolectores de impresiones, críticas y comentarios sobre la labor de la institución, y a la vez divulgadores de sus realizaciones y problemas en los ambientes en que se mueven. Por esas razones y tantas otras, se hace completamente necesario un acercamiento completo, al que a veces no dan oportunidad las sesiones, por más frecuentes que sean.

Las actividades del cuerpo ejecutivo hacia abajo abarcan las relaciones con el personal de jefatura y subalterno, que constituye los funcionarios encargados de realizar las políticas adoptadas por el cuerpo director, así como de ejecutar las labores de rutina y los ejercicios técnicos y administrativos. Buscan estas actividades crear el ambiente propicio a un trabajo eficaz y productivo, en que haya espíritu de servicio, responsabilidad y estímulo adecuado al rendimiento y a la competencia. Los propósitos que se persiguen son claros y conviene enumerar los principales:

1. Integración del personal con la institución, porque es imposible contar con elementos responsables, creadores de buenas ini

ciativas, administradores eficientes de centros de trabajo, si éstos no sienten como cosa propia las actividades institucionales. Los seguros sociales necesitan algo más que funcionarios que devenguen un salario y trabajen por estímulo. Necesitan elementos que vivan sus problemas, que se sientan orgullosos de trabajar en el campo de la seguridad social, que tengan afán de capacitarse, que se cuenten a sí mismo como partes fundamentales de la institución.

2. Logro de un ambiente en que prive la sinceridad y la franqueza.

En todo asunto manejado por personas, hay siempre roces y problemas humanos. Si éstos se acumulan, se ahondan y se hacen graves, traen como consecuencia la demostración constante de la negación a lo positivo. Las reuniones, comunicaciones, decisiones claras, medidas oportunas de comunicación e integración liquidan a tiempo esas trincheras de resentimiento.

3. Incremento de iniciativas valiosas, mediante el estímulo por los trabajos bien hechos y el reconocimiento de las actuaciones acertadas. Las iniciativas surgen de la comunicación, que favorece el florecimiento de nuevas ideas, técnicas y modalidades de servicio.

La forma de organizar actividades encaminadas hacia esos objetivos requiere únicamente una buena organización de trabajo. Los cuerpos ejecutivos deben programar sus labores en una forma que les permita sostener relaciones periódicas y reglamentadas con el personal de jefatura, visitar las diversas dependencias, atender sus consultas, respetar las jerarquías establecidas y reconocer oportunamente los méritos y las distinciones. Su política, al realizar estas actividades con los jefes, debe imprimir la necesidad de que las mismas relaciones se establezcan en las dependencias que les corresponde dirigir.

Al resto del personal, el cuerpo ejecutivo debe mantenerlo informado de las actividades que se realizan; debe cuidar de que se aproveche la

llegada al país o a la institución de técnicos y personalidades destacadas para darles conferencias; debe mantener una política laboral que sea conocida ampliamente por los empleados; debe crear los instrumentos laborales complementarios para estimular un trabajo eficiente; y debe promover todas las actividades que redunden en iniciativas para mejorar las labores. Contribuyen de modo muy positivo a la vinculación del personal, el interés de que participe de los éxitos institucionales y el patrocinio de actividades que son importantes para los empleados, como la formación de equipos deportivos, la proyección de películas recreativas, la creación de grupos de teatro y las facilidades para organizar fiestas significativas para el personal.

No puede olvidarse en las relaciones humanas la preparación de manuales que contengan instrucciones claras sobre las actitudes de servicio que se requieren, sobre los rendimientos que se buscan, sobre los procedimientos y métodos que se han de seguir y sobre la calidad que se anhela para el trabajo.

Estas actividades básicas, apoyadas en el establecimiento de las condiciones esenciales para un programa de relaciones humanas, llevan definitivamente a contar con un personal que asuma su papel de principal ejecutor de los seguros sociales.

Con fuerte luz se proyecta en el medio una institución integrada por verdaderos elementos constitutivos de sus principios, fundamentos y misiones. Sin embargo, esa luz se difunde en un medio que también debe cultivarse con cuidado.

## CAPITULO IV

### CAMPOS DE ACCION PARA LAS RELACIONES PUBLICAS

#### Relaciones con el Estado

La institución no se desenvuelve en el país como una entidad aislada, tampoco tiene una independencia absoluta de la política estatal. Ha recibido autoridad y responsabilidad, mediante las disposiciones legislativas del caso, para desarrollar programas permanentes en el campo de la seguridad social, que representan una delegación expresa de funciones y obligaciones a cargo del Estado.

Esta delegación vincula legal y racionalmente a la política general del país y a todos los esfuerzos que se realicen para superar los problemas nacionales, sin que esto implique en ninguna forma la supeditación de sus propias obligaciones de servicio.

También lo anterior vincula al Estado con la institución, ya sea mediante su contribución económica a los seguros sociales, el control de la institución en su ejercicio económico y de bien público o su carácter de patrono en el caso de sus propios trabajadores.

Si bien es cierto que existe la tendencia casi universal a disminuir o a eliminar la contribución del Estado como tal a los seguros sociales, su vinculación con estas instituciones no puede desaparecer, por las mismas razones de que se cumplen programas de servicio público y necesidad nacional, en que se requiere la intervención estatal.

Todo lo dicho apunta por sí mismo lo fundamentales e imprescindibles que son las relaciones entre el Estado y las instituciones de seguro social. Sin embargo, estas relaciones a veces no son lo estrechas

y constructivas que deberían ser, con perjuicio para el financiamiento de los programas, para la continuidad planeada de las prestaciones y para mantener una tónica real de mejorar servicios.

En algunas ocasiones los gobiernos ven con indiferencia el trabajo de los seguros sociales. Consideran que ya están instalados, que son programas en marcha, que sus aciertos los hacen válidos por sí mismos o sus defectos los deben apartar de la esfera gubernamental. Por otra parte, los gobiernos sienten necesidad de realizar nuevos programas para llenar en alguna forma las múltiples demandas de los pueblos gobernados, que lleven su propia identificación y les permitan favorecerse con la opinión pública. El hecho de que las instituciones de seguro social son entes creados por otros gobiernos, quizá ajenos a las tendencias electorales que los llevaron al poder, influye aún más en esta política gubernamental. Pero la verdad es que los seguros sociales son programas de bien nacional, y -en consecuencia- parte de las responsabilidades constitucionales de cualquier Estado moderno. No debe permitirse, por lo tanto, que las tendencias electorales afecten a un servicio de orden público y de repercusión nacional.

En todo caso, las situaciones como las anotadas obligan a las instituciones de seguro social a prestar cuidadosa atención a las relaciones con el Estado y sus instituciones.

En estas relaciones intervienen en forma decisiva los representantes del Estado en los cuerpos directores, pues una de sus misiones más destacadas es la de convertirse en verdaderos vasos comunicantes entre el Gobierno y la institución, para obtener apoyo a la labor y las facilidades que requiera el trabajo.

Sin embargo, estas relaciones de tanta importancia y complejidad dependen de toda la institución, y por eso no se pueden dejar en manos

de pocos funcionarios, por más alta categoría y capacidad que tengan. La comunicación establecida por ellos debe ser apoyada por el prestigio institucional, por los logros técnicos obtenidos, por la acción constructiva en beneficio del país y por información abundante sobre lo realizado y lo que está en vías de ejecución.

Debe tenerse en cuenta que algunos aspectos de las relaciones están respaldados por leyes, que exigen que la institución presente y dé a conocer determinados documentos, como el presupuesto, sus modificaciones y liquidaciones, las memorias anuales, los informes y estudios técnicos, los programas de trabajo y todos los datos que reseñen las labores. Estos requisitos legales son los que se deben cumplir en primer término con la puntualidad y el detalle que los justifican y motivan. Además, las instituciones no deben conformarse con el envío objetivo de los informes. Deben abrir sus puertas, para que todo lo que se ejecuta sea del dominio y del conocimiento del Estado y de sus instituciones.

Existe la preocupación de que las relaciones intensas entre las instituciones de seguros sociales y los Poderes Ejecutivo y Legislativo puedan fomentar la identificación con determinado movimiento electoral. El miedo de tal confusión confina a las instituciones a desenvolver sus relaciones con extremada cautela y reserva, al punto de que se limitan a informar los aspectos ordenados legalmente. Esa táctica produce frialdad y desconfianza, y dentro de esas tónicas se responderá ante la demanda de ayuda o de cooperación. En cambio, un contacto continuo, abierto, fluido, con la convicción de que los enfoques nacionales producen soluciones nacionales, sin posibilidad de inmiscuir los colores políticos, encuentra buena acogida en caso de que necesite ayuda.

Y en estas relaciones no debe enfocarse únicamente la esfera propia de los poderes estatales. La institución debe informar sobre sus actividades a todo el régimen institucional del país. Con las entidades colegas, o sea las que se dedican a atender problemas similares, de orden económico, asistencial o social, las relaciones bien encaminadas son un factor adecuado para un trabajo conjunto, orientado hacia el bien nacional. Es también muy oportuno y conveniente un acercamiento con las instituciones educativas, en las que se están formando los ciudadanos que en el futuro tendrán la rectoría del país, para divulgar y arraigar la razón de ser de los seguros sociales, como un medio propicio para crear conciencia de los fines, los servicios y la labor que se realiza. Esto producirá en corto plazo mayor comprensión entre los grupos capacitados del país y las funciones a cargo de los seguros sociales.

Dentro de las condiciones propias de cada nación, las instituciones de seguro social deben preparar programas de relaciones públicas con el Estado y sus organismos, que incluyan metas definidas ante problemas específicos y en que se tenga presente el común denominador en que se apoyan los esfuerzos nacionales de beneficio público y social. Estos programas deben ser continuos y formar parte permanente de la política institucional.

#### Relaciones con los trabajadores

Toda la labor de una institución de seguro social adquiere sentido y plenitud cuando sirve eficientemente al trabajador protegido dentro de sus regímenes.

El moderno concepto de trabajador lo aísla de una estructura individual, para integrarlo al grupo familiar que depende moral y económicamente de él. También el concepto se ha ampliado para comprender a todo

aquél que realiza una labor de la cual obtiene su sostenimiento y el de su familia, aun cuando no esté sujeto a la clásica relación de un contrato laboral que supone la existencia de un patrono y de un asalariado. Los sistemas de seguro social, por supuesto, son más eficaces, más significativos y más trascendentales en cada país, en la medida en que las protecciones a su cargo llenan las necesidades de todas las personas que están comprendidas dentro del concepto citado. Es más, debe representar un verdadero anhelo y una meta definida para cada institución el llegar a ese grado de desarrollo, que implica el cumplimiento real de sus funciones y la eficaz realización de sus responsabilidades.

Por otra parte, es indiscutible que la protección de la familia del trabajador y de cada persona que vive de su labor contribuye en forma sustancial a las más positivas y convenientes relaciones de la institución con estos grupos.

La institución debe estar siempre consciente de que el asegurado, ya sea trabajador o familiar de éste, es el sujeto receptor de los beneficios y protecciones que ofrecen los sistemas de seguro social. Es decir, el asegurado es el protagonista de la acción institucional y su demanda de servicios justifica la labor y todo el engranaje de organización, estructura, operación y administración que se haya previsto. No hay, por lo mismo, trabajo alguno en los diferentes servicios de los seguros sociales que no tenga como consecuencia y último fin el de garantizar una buena atención al asegurado.

Esto que es tan claro y contundente pierde su sentido en el trajín diario de una institución. Es así como el asegurado no encuentra el acomodo que le corresponde dentro de la estructura institucional, y con frecuencia ve supeditadas sus mismas necesidades a funcionarios y fac-

tores que no solamente son ajenos a las relaciones directas que deben existir entre él y los sistemas de seguro social, sino que también le impiden establecer toda la seguridad de su protección. Los primeros lo hacen aparecer siempre como el caso difícil que no puede ser atendido a causa de pequeñas o grandes interferencias o desviaciones de los procedimientos previstos. Los segundos consisten siempre en una serie de difíciles trámites y comprobaciones, que muchas veces hacen ineficaces y hasta casi irrealizables los servicios que se requieren.

Las instituciones que frente al trabajo diario mantienen el lema de servir eficientemente al asegurado, como sujeto receptor de la misión que justifica la existencia de los sistemas, logran humanizar su engranaje y sobre todo imbuir al personal de la obligación en que están de ayudar en lo posible a los beneficiarios de los regímenes de seguros sociales.

Los problemas de relaciones con los asegurados se originan en procedimientos difíciles, mal orientados, o en la pérdida de los fines institucionales. Nacen también de las mismas actitudes que toman los asegurados frente a los sistemas de seguro social. En lugar de interesarse y luchar por el logro de reformas prácticas y beneficiosas para ellos, prefieren permanecer en la idea fija de que los sistemas y ellos son enemigos. Empiezan por entender que merman su salario, y de allí parten las diversas actitudes negativas con que tantos asegurados se enfrentan a las instituciones de seguro social.

La necesidad de un cambio rotundo, por parte de la institución y de los asegurados, se justifica plenamente. Si los beneficiarios no entienden, ni viven, ni sienten lo que es de ellos y defienden el único patrimonio que tienen, como es su propio salario, del que viven y dependen, no hay posibilidad alguna de vinculación y de marcha conjun

ta. Si la institución, por su parte, no logra dar el relieve de atención eficiente, sensible y humana que requiere cada asegurado, tampoco puede arraigarse en un fin, que es el de servir en términos de seguridad social para garantizar al trabajador y a su familia una protección básica.

Los esfuerzos que realice la institución para informar, comunicar, educar y divulgar ayudarán a deshacer la resistencia que pueda existir para el establecimiento de relaciones adecuadas con los asegurados. Más significativos serán los pasos que dé para mejorar los servicios y ofrecer a los beneficiarios garantías en cuanto a eficiencia, rapidez, consideración personal y acertado trato humano en las diferentes prestaciones que otorgue.

La comunicación con los trabajadores asegurados que pertenecen a organizaciones sindicales es fácil establecerla. Lo importante es la continuidad que se debe mantener. En muchas ocasiones, cuando se trata de problemas agudos o de aspectos que requieren la aceptación pública, las instituciones se comunican con los sindicatos y tratan de obtener su apoyo. Una vez que los problemas se han superado, o se han aceptado o rechazado los puntos sometidos al público, la comunicación desaparece o se confina a simples contactos pasivos que siguen la monótona y lenta línea burocrática. Es realmente lamentable que así se malentienda la relación permanente, continua y abierta que debe existir entre los sindicatos, que representan a grandes cantidades de trabajadores, y la institución que busca protegerlos. El abuso que significa el pedir apoyo y comprensión sólo en los momentos de emergencia y necesidad es tan dañino para la comunicación con grupos como para las mismas relaciones interpersonales. Hay un momento en que los sindicatos dejan de creer en los llamados de urgencia y niegan su apoyo a iniciativas que merecían su entusiasmo y participación.

Una comunicación continua, estable y abierta produce mejores resultados y logra en realidad vinculación con las fuerzas organizadas de los trabajadores, que se sienten respetadas en su verdadero sentido y encuentran un camino positivo para cuidar sus propios intereses. En esa forma los sindicatos pueden vigilar de cerca el logro de las aspiraciones de sus representados, aceptar los problemas que afronta la institución y luchar por sus mejores soluciones.

Esta clase de comunicación se puede establecer con facilidad si las instituciones cuidan sus relaciones con los sindicatos para eliminar cualquier oportunismo utilitario, atender sus sugerencias, explicar sus programas y sus problemas, suministrar información y lograr la educación de los asegurados en el buen uso de los servicios, y mantener un diálogo constante en que haya un intercambio libre de puntos de vista tendientes a encontrar beneficios para la mayoría. Estos contactos se pueden establecer y mantener en muchas formas; la intención de hacerlo encontrará los mejores caminos. Conviene sólo señalar que los sindicatos y sus directivas deben figurar en la lista de suscriptores que reciban frecuente y periódicamente información de los seguros sociales, que las instituciones deben patrocinar cursos en que se adiestre a los dirigentes sindicales en los principios en que se fundan los regímenes que administran y en la aplicación de estos últimos, que deben participar en los seminarios y en las reuniones que promuevan los sindicatos para analizar o discutir puntos relacionados con la seguridad social, y que deben abrir sus puertas para facilitar cualquier gestión que realicen las organizaciones obreras.

Por la inexistencia de vías directas de comunicación personal o gremial, es más difícil la relación formal con los grupos de trabajadores que no estén sindicados. Sin embargo, no es imposible, pues la institución puede distribuir folletos, información, mensajes y cualquier otro material escrito, en los centros de trabajo o en las unidades de

servicio, para explicar sus programas e invitar a un contacto más personal. Lo mismo puede hacer por medio de transmisiones en la radio, la televisión y el cine. Por supuesto, estos llamados deben responder a un verdadero anhelo de comunicación y a un deseo de establecer diálogos para considerar los puntos de vista de los trabajadores asegurados, oír sus problemas y ofrecerles soluciones acertadas.

Se puede afirmar con exactitud que la conciencia de servir que se despierte en el personal y la verdadera ubicación del lugar que corresponde a los asegurados en los servicios de los seguros sociales constituyen la mejor forma de relación. Acercarse a esta actitud correcta y justa es precisamente lo que debe buscar un programa de relaciones públicas.

#### Atención de quejas que presentan los asegurados

Dice una expresión popular que "una golondrina no hace verano". Las instituciones de seguro social que han hecho verdaderos esfuerzos por mejorar sus servicios y por organizarse eficientemente, ven afectado su prestigio cuando una queja, una sola queja, aparece publicada en los periódicos. Eso deja la impresión de que una golondrina hace verano en el concepto que se tiene de los servicios de los seguros sociales.

Es más, todo un programa de información, comunicación, divulgación y educación, cuidadosamente diseñado, en que se han empleado recursos técnicos y económicos, así como unido los esfuerzos de muchos empleados, puede perfectamente frustrarse ante la queja que señala la realidad de defectos funcionales y palpables. La queja individual toma la fuerza de lo particular ante lo general, de lo estrictamente verdadero ante lo creado con esfuerzo de palabras, del caso auténtico y humano ante una organización que no es fácil de ver y conocer.

La posibilidad de que se presente una queja es tan evidente como el mismo efecto que produce. Una mala orientación, un descuido involuntario, una incomprensión, una falta de atención ante quien realmente la demandaba. La falla humana en una organización humana es algo casi imposible de prever y de corregir a tiempo. Por más esfuerzos que se hagan y por más previsiones que se tomen oportunamente, siempre se escapa un caso a la atención adecuada. Además, debe tenerse en cuenta que se prestan servicios a seres humanos, afectados a veces por hipersensibilidades que los hacen muy difíciles de complacer en un orden de demandas que muchas veces sobrepasan las funciones y las actividades propias de los seguros sociales.

Por otra parte, hay algo impropio en las quejas que ni siquiera se encaminan por los medios normales de la institución, y que, sin interés alguno de explicación o de efecto correctivo interno, se expresan directamente por los medios de información pública, como los periódicos, las radioemisoras o la televisión. Estas quejas tan mal orientadas y con tantos empeños negativos, no buscan más que un desahogo publicitario. Cuando las instituciones han dado muestras de seriedad en sus labores y demostrado su empeño en mejorar, indiscutiblemente que merecen otro trato del público servido. Un asegurado responsable debe estar consciente de que su queja tiene razón de ser en la misma institución, de que ante ella debe presentarla para que su efecto sea constructivo y de que la repercusión pública de su caso generaliza conceptos que pueden no ser reales.

Es cierto que algunos asegurados se ven obligados a exponer sus quejas y disconformidades ante los medios públicos, porque no han encontrado respuesta o atención en las instituciones. Igualmente cierto es que otros desconocen la conveniencia de agotar primero el recurso institucional, por lo que en imitación de las presiones que ejercen per

sonas en similares casos, recurren a los medios de información pública como si ésa fuera la vía más natural para obtener una explicación o beneficiarse de una medida correctiva.

En cualquier situación la queja, pública o privada o aun sin expresarse, es la sacudida nerviosa que recuerda la naturaleza misma de los servicios y que obliga a revisar sistemas, orientar actitudes y renovar los empeños en servir.

Por más previsibles que sean las quejas, las instituciones de seguro social no deben nunca tomarlas como naturales. Los funcionarios tampoco deben verlas como normales, o sea como los "baches propios del oficio". Esas actitudes desplazarían peligrosamente la responsabilidad y el dinamismo de los seguros sociales, los cuales deben estar siempre conscientes de la forma y calidad de sus servicios, así como de la verdadera reacción que despiertan en la comunidad protegida.

Tampoco es conveniente establecer un mecanismo para la atención de las quejas, como manera de crearles un procedimiento administrativo que no sólo tiene el defecto de evidenciar su normalidad y de institucionalizar su trámite, sino que también contribuye a su incremento sin aportar soluciones prácticas. Estas oficinas de quejas que algunas instituciones crean como un medio de desahogo no tienen efectos constructivos. Se convierten en receptoras de disconformidades, que se acumulan allí debidamente inventariadas sin que desde la oficina se pueda orientar la solución del caso y de su causa. Para ello requerirían la autoridad de los cuerpos directores y ejecutivos, los que no podrían confiar a simples escribientes esos grados de intervención. Junto a las labores receptoras de quejas, que implican sólo un traslado de informes y documentos a autoridades superiores, estas oficinas asumen funciones orientadoras en que no es muy eficaz su acción, pues se limitan a las más elementales guías de información por cuanto care

cen también de autoridad para ofrecer con efecto inmediato servicios y atenciones que no dependen de la esfera propia de su trabajo. Por razones eminentes de su utilidad y por el desconcierto que producen estas oficinas, que dan por un hecho la normalidad y naturalidad de las quejas, es más conveniente transformarlas en servicios de orientación e información al público, cuyo establecimiento es muy recomendable en cada unidad de las instituciones de seguro social.

Otro hecho muy importante que se ha tomado en cuenta en las consideraciones anteriores es la necesidad de que el cuerpo ejecutivo conozca directamente las quejas que se presentan. En esa forma podrá conocer la realidad en cuanto a la competencia institucional, aplicar sin dilaciones las medidas correctivas que se justifiquen, encauzar la acertada atención del caso y resolver lo que corresponda. Este contacto con el público servido es uno de los principales elementos de orientación para el éxito de sus funciones. Un cuerpo ejecutivo inco~~municado~~ y ajeno a las consecuencias vitales de los servicios, desconoce en realidad el campo en que debe desenvolver su trabajo. A ciegas, es decir a espaldas del público, es fácil que falle en caminos y en metas.

La anterior recomendación se puede rebatir con la simple reseña de las complejas y voluminosas tareas que cumplen estos cuerpos ejecutivos, pero no debe menospreciarse ante la realidad de un trabajo difícil el hecho principal que lo justifica, en este caso el dar un buen servicio y una prestación completa y oportuna. La verificación cierta del cumplimiento acertado y competente sólo la puede dar el contacto y la comunicación con los grupos protegidos. Además, el exceso de trabajo y la necesidad de atender otros muchos asuntos urgentes pueden solucionarse con delegación de funciones y de autoridad. En esa forma, los ayudantes pueden atender las quejas o reclamos, o bien otras clases

de trabajo de gerencia, para que el cuerpo ejecutivo oiga, estudie y resuelva las inquietudes y problemas que se le planteen.

Buena parte de la labor educativa que realice la institución debe orientarse a garantizar al público servido el conocimiento pleno de sus derechos y obligaciones, así como asegurarle la atención rápida y oportuna de sus reclamos. Aun cuando estos programas de orden persuasivo son lentos en su penetración, es de esperar que vayan educando gradualmente sobre la forma y los canales que existen para atender las quejas. La seguridad de que los quejosos sean oídos por altos ejecutivos y el hecho de que se les presta atención adecuada y se les ofrezcan soluciones convenientes y rápidas, representan la enseñanza más conveniente. Las garantías de esta índole abonan un cambio de actitudes.

Queda siempre el problema de las quejas que buscan resonancia pública por el mismo afán publicitario de sus exponentes o por la ignorancia de otros que los lleva a imitarlos. Estas quejas deben aclararse por el medio en que aparecieron publicadas. Muchas veces, las instituciones afrontan el problema de que no pueden divulgar puntos del expediente clínico del paciente, por razones de secreto profesional o por ser datos que sólo conciernen al interesado. Esas limitaciones no deben impedir una aclaración general, que condense objetivamente las razones que justificaron la actitud criticada. Cuando haya errores, el reconocimiento de ellos es lo mejor, siempre que se hayan tomado medidas para evitarlos en el futuro. En otra forma, el silencio y la admisión de la crítica serían argumentos mejores y más serios, antes que salir públicamente a defender una situación defectuosa que no se ha corregido y dará origen a otras muchas críticas.

Un procedimiento muy aconsejable para esta clase de quejas públicas es el de ordenar que se realice una investigación cuidadosa del caso y ya con los resultados en la mano, llamar al interesado para expli

carle lo sucedido y las medidas correctivas que se hubieren justificado, así como para leerle la aclaración pública que se va a hacer. El método es bueno para convencer al asegurado de que su caso, y no la salida al público, justificó la atención especial que se le dio conforme a la práctica uniforme que se sigue en situaciones similares. Con la misma acuciosidad se debe proceder frente a las demandas hechas directamente ante la institución.

Sin embargo, la forma más positiva que tienen en sus manos las instituciones de seguro social para atender y responder a las quejas, tanto públicas como privadas, es la de aprovecharlas para educar sobre la forma y aplicación de sus servicios. El salir a la defensiva es una táctica que produce polémicas estériles y despierta más simpatías hacia el débil, pues da la idea de que todos los recursos institucionales se han dispuesto contra un individuo valeroso que se atrevió a criticar. El salir a explicar con la sencillez y la propiedad del que domina un asunto deja la impresión de seguridad, con la secuela de hacer trascender lo particular hacia lo general, mediante la demostración de lo que se hace, sus razones y fines. Así la queja queda enmarcada dentro de sus particularidades superables una vez enfocado y aclarado lo sucedido, sin perder de vista la función de servicio de los seguros sociales como un conjunto de acciones que se enfila hacia el bien nacional.

Los programas de relaciones públicas de las instituciones de seguro social deben buscar, con la tenacidad propia de una preocupación constante, toda oportunidad de informar, comunicar, divulgar y enseñar. Las quejas dan esa ocasión, pues representan manifestaciones vivas de puntos en que se requiere un matiz más profundo del diálogo abierto que se debe mantener con los grupos servidos.

Por supuesto, esas críticas y disconformidades no deben ser sólo material dialéctico, porque son antes que todo, y en la corresponden-

cia justa que tengan con la realidad de los servicios, indicadores auténticos de la necesidad de modificaciones y de mejoramientos, que los sistemas dinámicos de seguros sociales no pueden dejar inadvertidos.

### Participación de los patronos

Como contribuyentes, recaudadores de cotizaciones y certificadores de los derechos acumulados por los asegurados, los patronos forman parte de las instituciones de seguro social y en la práctica actúan de coadministradores. Un plan de relaciones públicas que no enfoque la necesidad de transformar las obligaciones que las leyes atribuyen a los patronos, en colaboraciones y ayudas mutuas para la protección amplia y real de los grupos asegurados, es de hecho un plan incompleto e infructuoso.

Tanto por la importancia de las contribuciones patronales como por la necesidad de su cumplimiento oportuno y completo, por medio de una relación armónica que produzca acciones de beneficio social y logre resultados conjuntos, las instituciones de seguro social deben empeñarse en tomar todas las medidas que favorezcan la comunicación con los patronos y su comprensión de los programas que se realizan. La imagen de seriedad, de trabajo eficiente y de verdadero logro de los objetivos ayuda a que los grupos patronales dispongan con mayor grado la entrega de sus aportes a los seguros sociales. El desprestigio institucional hace perder los relieves que justifican su contribución, y la limita a las disposiciones legislativas, en cuyo cumplimiento se busca evadir todo lo que no sea indispensable. La comunicación queda confinada a términos legales, en que se ahoga la posibilidad de ayudas mutuas.

Los seguros sociales no pueden darse el lujo de mantenerse inco-

1302

cumplimiento de obligaciones. Tampoco pueden ni deben perder el prestigio institucional, que lleva a orientar las relaciones hacia formas y maneras en que priva la conciencia de deberes compartidos y de colaboraciones integradas para beneficiar a los asegurados.

La morosidad patronal es uno de los factores que más afecta a las prestaciones de los seguros sociales. No sólo pone en riesgo sus recursos económicos, sino que dificulta el otorgamiento de beneficios. Los asegurados de empresas morosas se encuentran con el injusto problema de que para recibir asistencia médica deben aportar una serie de comprobaciones adicionales, algunas veces difíciles de realizar, aun cuando en forma puntual se les hayan retenido sus cotizaciones. En cuanto a prestaciones económicas, a corto y a largo plazo, los asegurados tienen aun mayores obstáculos para su reconocimiento, pues las instituciones las supeditan al recibo de las cotizaciones correspondientes a los patronos y a los trabajadores. Entonces afrontan la situación poco social e injusta de no recibir una ayuda económica a la que tienen legítimo derecho, pues no son ellos los que han evadido pago alguno, dado que al recibir su salario ya éste tenía hecha la deducción de los seguros sociales.

Una institución pasiva y descuidada en el cumplimiento de las recaudaciones que le corresponden se labra su propio desprestigio mediante la aceptación tácita de hechos que impiden su acción protectora y la expondrán en corto plazo a actuar irresponsablemente ante los grupos protegidos.

Una institución consciente de sus responsabilidades procura actuar frente a estos problemas con el dinamismo que requiere su oportuna solución. Para ello se comunica constantemente con los grupos patronales, con el propósito de hacerlos partícipes activos de la repercusión social de los sistemas que aplica. Debe superar la idea que tienen los

patronos de que los seguros sociales son una carga impositiva que aumenta el costo de la mano de obra y por lo mismo incide en el encarecimiento de los productos que fabrican o venden, o de los servicios que prestan. Esa es una consecuencia de algo que a veces no se advierte o pierde importancia en el desenvolvimiento de los negocios: la necesidad de proteger a la mano de obra de esas empresas ante los riesgos que pueden anular su pericia y su contribución al proceso productivo; la de garantizar a los trabajadores la existencia de un salario para su estabilidad social ante la realidad de que su único recurso es el trabajo, y la de ofrecer a los patronos la liberación de sus obligaciones legales y morales frente al infortunio o el riesgo de sus colaboradores. El volver los ojos de los patronos constantemente hacia esos propósitos reales de protección y de servicio encauza sus aportes hacia el reconocimiento de responsabilidades que no se pueden evadir, salvo que se desee romper las condiciones de orden, de libertad y de convivencia en que se apoya la organización social.

Esas labores de convencimiento y de recordatorio constante de fines y propósitos no pueden ser el único recurso, por más elocuentes que sean sus resultados o por más positivas que parezcan las relaciones establecidas. La morosidad patronal, por sus graves consecuencias y efectos sociales, exige, al agotarse el recurso de convencimiento, la aplicación de sanciones y el cobro de los adeudos por las vías más ejecutivas. No hay casi motivo para evidenciar que los patronos morosos, renuentes a los pagos después de solicitarles su colaboración, tienen créditos suficientes para merecer sanciones e imposiciones. Debe tenerse en cuenta que no sólo han incumplido sus obligaciones con los seguros sociales, sino que han abusado de los dineros de sus trabajadores, pues al retener sus cotizaciones sin entregarlas están disponiendo de recursos ajenos y negando a los empleados los derechos legítimos que tienen en cuanto a beneficios y protecciones.

En todo caso, la tendencia constructiva de las instituciones de seguro social debe llevar a facilitar, mediante su más plena simplificación, las tareas de coadministradores que se han recargado a los patronos. Esto es lo más positivo en un programa de relaciones públicas orientado hacia las relaciones con los grupos patronales.

En varias oportunidades, los patronos de pequeñas actividades y con pocos empleados, sin más capital que su aporte personal, han planteado la necesidad de que se los proteja también con los seguros sociales, pues están en situaciones de contraste en cuanto a las medidas de protección y seguridad con que cuentan sus mismos empleados. Estas demandas, que corresponden a una realidad evidente de desamparo e inseguridad, las atienden las instituciones más avanzadas de seguros sociales bajo la modalidad de trabajadores independientes, y sin duda representan un medio muy eficaz de su vinculación completa. Otras instituciones, ante el mejoramiento palpable que han logrado de sus servicios médicos, al punto de que sus hospitales y recursos técnicos han sobrepasado la calidad de otros existentes en el país, han ofrecido a los patronos la facilidad de obtenerlos al costo, con el pago independiente de los servicios médicos profesionales. Los programas de esa índole fortalecen los vínculos que deben existir entre los patronos y las instituciones.

Otras medidas aconsejables se refieren al extremo cuidado que deben tener las instituciones de no producir pérdidas infructuosas de tiempo en las consultas médicas y en los trámites de reconocimiento de derechos, ya que con ello se afecta a las empresas patronales y se perjudican las relaciones laborales con los trabajadores. Las providencias que se toman para que no haya dilación o entramamiento de los servicios, el control del tiempo dedicado a las gestiones y las medidas que se adoptan para que las unidades de los seguros sociales ofrezcan asistencia en los lapsos libres de los trabajadores establecen comuni-

cación positiva con los patronos. Iguales medidas deben tomarse en los casos de abusos de consultas y de presiones para que se reconozcan incapacidades no justificadas, mediante programas educativos para evitar esas actitudes negativas de los trabajadores. En los casos necesarios realizar estudios en que se basen las recomendaciones que se hagan a los patronos de orientar y reubicar a los empleados o de tomar medidas oportunas respecto del mejor aprovechamiento de la mano de obra. En este sentido, son muy útiles los cursos de higiene mental, de seguridad industrial y de prevención de las enfermedades más comunes en el país, dados en el local de cada industria.

En el establecimiento de relaciones con los grupos patronales, son fuente de comunicación y de enlace sus representantes en los cuerpos directores, quienes tienen la obligación de dar a conocer sus inquietudes y de servir de contacto con las asociaciones y cámaras en que estén organizados. Sin embargo, las relaciones deben procurar comunicaciones regulares que en lo posible se adelanten a los planteamientos de inquietudes y favorezcan los planes de desarrollo de la institución, pues precisamente por razones de incomprensión de los programas institucionales y desconfianza en la pericia de la organización, los patronos acostumbran oponerse a nuevas extensiones de los seguros sociales.

Es lamentable que algunas instituciones, por falta de iniciativas y de actividades en este campo, carezcan de relaciones con los grupos patronales y así entorpezcan las acciones que les corresponde cumplir. Estas instituciones no ofrecen ni siquiera manuales que les permitan conocer sus deberes, ni la forma en que deben presentar las planillas de cotizaciones, ni advertencias sobre las multas y sanciones que los pueden afectar en caso de incumplimiento. Otras, más convencidas de la efectividad de las relaciones estrechas con los grupos patronales, logran una comunicación constante por medios realmente sen-

cillos, que sólo requieren cuidado y atención, aprovechan la celebración de actos institucionales, para invitar a los patronos y hacerlos así partícipes de los logros y de los trabajos que se realizan; los mantienen informados de la marcha de la institución, especialmente en cuanto a servicios y prestaciones otorgados, para vincularlos e interesarlos en la labor que se ejecuta; les envían manuales, instruyen a su personal y les ofrecen facilidades para cumplir sus obligaciones; les explican ampliamente y con antelación los programas por desarrollar, con el fin de servirse de su ayuda y no tener que afrontar presiones justificadas en la incomprensión y en el aislamiento; les garantizan un servicio serio y eficaz dentro de las modalidades protectoras propias de los seguros sociales; y, por último, con su ayuda, convierten en realidad los principios de armonía y de paz social que requieren el país y las empresas para su desarrollo.

de las relaciones de las relaciones de las relaciones

Es indudable que con la práctica de esos medios en las labores que realizan normalmente las oficinas de relaciones públicas de las instituciones de seguro social, o sea informar, comunicar, divulgar y educar, las instituciones podrán dejar de moverse en ambientes hostiles a sus labores.

### Necesidad de corrientes continuas de información y comunicación

A través de todo lo expuesto, se ha insistido ya con abundancia en las obligaciones que tienen las instituciones de informar y comunicar para romper cualquier tendencia aislacionista que las lleve a perder los objetivos de su misión, y para proyectar realmente sus servicios en favor de las clases amparadas. Pese a la insistencia, se propone este capítulo señalar algunos campos que pueden ser muy útiles en la orientación de los programas de relaciones públicas, y que sólo se han enunciado en las exposiciones anteriores.

de las relaciones de las relaciones de las relaciones

de las relaciones de las relaciones de las relaciones

Cuando en las instituciones de seguro social se habla de la necesidad de establecer programas de relaciones públicas, muchas veces no se sabe con precisión cuáles van a ser sus objetivos ni cuáles sus medios de trabajo. Se habla de la necesidad de transformar imágenes malas en imágenes buenas, sin que se pueda determinar el intermedio por el que se debe pasar para lograr la transformación. Si se trata de profundizar el porqué de la imagen, es fácil obtener el comentario superficial de que se motiva en la falta de relaciones públicas. Si se pregunta cómo se logrará la transformación, se alude al hecho de que esa es cuestión de los expertos en materia de relaciones públicas. Por lo tanto, se cree superficialmente que es posible mediante un contacto casi mágico lograr el reverso de una medalla, que se supone descansa en un trabajo especializado, aunque a ciencia cierta no se puede determinar cómo es y qué hace.

Al formalizarse estas oficinas, que se confían en manos de personas relacionadas con los medios de información pública y con alguna experiencia en el campo de las actividades privadas, los cuerpos directores y ejecutivos se alarman ante la larga lista de recursos que solicitan para ejercer las funciones y ejecutar los trabajos. Ese criterio que se ha popularizado en muchos medios, en el sentido de que las relaciones públicas son un sistema que sólo se puede lograr en los países desarrollados, por el despliegue económico que se requiere para influir en la opinión pública y producir efectos de hábitos y orientaciones, lo vienen a confirmar las oficinas así organizadas. Solicitan recursos abundantes y facilidades costosas, como condiciones esenciales para la transformación de las imágenes. Si se ahonda en sus proyectos, se podrá encontrar que buscan popularizar el nombre de la institución, para que aparezca en todos los medios de información. El nombre de los seguros sociales en menciones propagandísticas, como institución patrocinadora de contiendas deportivas, de sucesos llamativos y de actos y acontecimientos que se difunden por la prensa, la radio y

la televisión, aunque tengan poca o ninguna relación o afinidad de actividades. Basta que se trate de algo popular, para que aparezcan los seguros sociales. Detrás del nombre, que en realidad por sí mismo no dice gran cosa, se proponen unas frases rimbombantes para resaltar las cualidades de los servicios, existan o no existan tales cualidades, e invitar a los asegurados a utilizarlos al máximo, aun cuando la institución carezca de medios para ofrecer tal volumen de atenciones.

Es fácil ver que se tiende a hacer propaganda, técnica muy recurrida en las empresas que buscan vender artículos y servicios, y por lo mismo requieren popularizar un nombre, bajo el cual atribuyen condiciones excepcionales y ventajosas a los productos en venta. Para hacer propaganda, los recursos económicos deben ser sumamente abundantes, pues se pretende saturar, insistir, recordar y así llegar al fin último en que el nombre de la necesidad se ha transformado en el nombre del producto ofrecido.

Las instituciones difícilmente llegan a convencerse de la necesidad del empleo de tantos recursos, por lo que deciden experimentar en etapas los programas propuestos. Así pueden ver en corto plazo que los resultados son muy escasos y que el cambio de imágenes no se apoya en intentos de salir a la luz pública con las manos vacías. También pueden llegar a observar efectos contraproducentes, como las protestas de los asegurados por reacción ante campañas que no respondían a la realidad de los servicios. Los despliegues de una propaganda divorciada de lo evidente logran en primera instancia un interés por palpar la eficiencia anunciada de servicios aun no preparados para recibir el efecto de mayores aglomeraciones y demandas, interés que al darse cuenta de lo real se transforma en resistencia y desconfianza.

En el ámbito interno de las instituciones se promueven con la misma superficialidad intentos de relaciones humanas, casi siempre con la

esperanza de que sus mismos propósitos, sin base alguna constructiva, los hagan prosperar. Es cierto que las relaciones humanas representan el arte de la convivencia, para derivar de esa convivencia algo útil para los demás en conjunto y para cada individuo en particular. Sin embargo, también es cierto que esas relaciones necesitan bases, condiciones esenciales que las sustenten y actividades que las orienten en cada oportunidad. O sea que el solo enunciado de sus principios y fines no logra establecer ni sostener buenas relaciones humanas que, se repite, requieren acción, ejemplo, y abono constante.

Estos intentos frustrados de relaciones públicas impiden algunas veces el establecimiento de programas serios que ya no son exclusivos de una oficina, sino que forman parte integral de toda la institución, dentro de una política humanista de los servicios, de la organización y de todos los procesos que configuran las prestaciones. Estos programas implican el reconocimiento exacto de lo que la institución realiza en el país, su misión definida, y por ello aparta por impropia la idea de venta de servicios y las técnicas de propaganda.

Queda advertido, por lo tanto, que los programas acertados de relaciones públicas se pueden ejecutar sin la existencia de una oficina, cuando se ha logrado imprimir a la institución un sello de servicio, de eficiencia y de bondad en todas sus labores, dentro de un marco activo de proyecciones comunales y un personal atento a la misión de servir en el campo social. Las oficinas vienen a constituirse en instrumentos destacadores de esa realidad, por medio de las técnicas de información y de comunicación. También deben cumplir los programas educativos que se van a enfocar en el siguiente capítulo.

La información y la comunicación no requieren grandes recursos para sus manifestaciones, pues aprovechan los canales existentes para lle

gar hasta el público y los equipos y medios que tiene cada institución para expresarse. Las oficinas de relaciones públicas intervienen para revelar en un mayor ámbito los informes y las comunicaciones, así como para regularizar el contacto con el público. Parece escasa su acción en ese sentido, pero en realidad es voluminosa y de extremo cuidado para sumplirse en la forma sistemática y oportuna en que es necesaria.

Cabe establecer que dentro del lenguaje especializado que se ha seguido para efecto de esta exposición, se da un sentido diferente a la información y a la comunicación. Por la primera se entiende básicamente la necesidad de que la institución cumpla con la obligación de hacer del conocimiento público todo lo relativo a sus responsabilidades. De manera que la información viene a revelar la forma en que se han cumplido los objetivos institucionales, los resultados que se logran en el trabajo, la situación financiera, las estadísticas, el volumen de prestaciones que se han concedido, la extensión de las prestaciones, la estructura administrativa, los nombramientos y todo aquello otro que sea de interés público relacionado con las actividades a cargo de la institución. En otras palabras, la información atañe específicamente al hecho de traducir en datos y reseñas, documentación, números y estadísticas, resultados y estudios, el contenido del cumplimiento de las obligaciones legales confiadas a la institución. La oficina de relaciones públicas debe vigilar el hecho de que la información se produzca en una forma que despierte el interés público, y debe lograr encauzarla por los medios necesarios para el logro de su mayor difusión. Una oficina consciente de sus responsabilidades prepara primero una lista amplia de los suscriptores de esos informes, que debe llevar siempre actualizada, para que lleguen oportunamente a los representantes de los poderes públicos, a los funcionarios de alta jerarquía, a los empleados y a las personas interesadas. Tal lista no debe incluir únicamente a las personas que desempeñan puestos públicos, pues muchas veces la información fracasa por estar limitada a esferas influyentes.

Es necesario que incluya a las que fueron y son elementos activos en la vida nacional, para que la labor de la institución llegue a todos los que se han interesado en ella, han tenido relaciones con su desarrollo o pueden desde un punto activo o pasivo en la vida nacional tener interés en conocer el cumplimiento responsable de las actividades que corresponden a los seguros sociales.

Por comunicación se entiende el mensaje interno necesario para coordinar el trabajo, que es parte vital de las relaciones humanas y un instrumento vitalizador en el engranaje de las labores que se realizan. Es tan necesaria la comunicación interna que a su falta se atribuyen los principales defectos de coordinación, armonía e interés en el trabajo. También se entiende por comunicación en el campo externo el mensaje que se debe transmitir al conocer las inquietudes de determinados grupos, o al determinar la necesidad de ilustrar con mayor propiedad la forma en que se desenvuelve la institución.

La comunicación es por lo mismo una actividad más libre que la información, pero debe constituirse también en una labor obligatoria de la institución, con el fin de responder en mejor forma a las inquietudes y necesidades de comprensión que se manifiesten en los diferentes campos en que se mueve la institución. Las oficinas de relaciones públicas, por medio de sus contactos con grupos de funcionarios, de patronos y de trabajadores, deben recoger todas las necesidades de comunicación que se sientan en el medio, para llenarlas mediante comunicaciones oportunas, que deshagan a tiempo situaciones que por falta de conocimiento pueden hacerse conflictivas. No hay funciones reglamentadas en este sentido para tales oficinas. Las actividades dependen esencialmente de la forma en que asuman sus responsabilidades y del interés que tengan en establecer contacto con los grupos que reciben la influencia de los seguros sociales.

En todo caso, los movimientos de información y de comunicación no tienen descanso alguno. Son esencialmente continuos. No pueden desahogarse del todo, deben canalizarse por corrientes continuas, que se van perfeccionando y mejorando con la misma experiencia.

Por otra parte, estos programas de información y de comunicación deben complementarse, en casos altamente señalados, con actividades específicas de divulgación. Esta clase especial de programas coordina las actividades educativas con las informativas y comunicativas. Su planeamiento está sujeto a exigencias propias de los servicios, ya sea por implantación de nuevas modalidades de trabajo o por la necesidad de despertar intereses concretos en determinados aspectos de los seguros sociales.

Para la eficacia de esos esfuerzos de divulgación, se requiere en primer término que la oficina de relaciones públicas tenga dominio sobre la mejor utilización de los espacios y tiempos que ofrecen los órganos públicos, así como conocimiento acertado de las formas de interesar por conducto de los mensajes que se van a divulgar.

Es de hacer notar que en el campo de la información y de la comunicación, la oficina de relaciones públicas debe tomar medidas para hacer accesibles al dominio general los datos que se transmiten, y procurar que den la imagen de trabajo, preocupación, estudio, constante actividad y celo responsable, que corresponde a los seguros sociales como sistemas activos en el campo de sus obligaciones. Para ello ha de ilustrar los informes y comunicados con fotografías y gráficos para despertar interés en su lectura; ha de recurrir a un lenguaje sencillo y expresivo, en que se utilicen ejemplos y textos de fácil asimilación general, y ha de canalizar tales actividades de información y de comunicación valiéndose de memorias, informes, artículos de fondo, reseñas periodísticas, entrevistas, comentarios y conferencias de prensa, así como de folletos, volantes y manuales cuando fuere del caso.

En el campo de la divulgación, la oficina de relaciones públicas debe planear los avisos que se insertarán en la prensa, teniendo en cuenta que deben ser económicos sin dar la idea de menosprecio a su contenido. Las técnicas conocidas con el nombre de "roba-páginas" dan lugar a ocupar un buen espacio, que llame la atención, sin un costo exagerado. Los avisos deben ser atractivos, sin dejar por ello de ejercer influencia educativa en el público. Es muy aconsejable que combinen dibujos, textos y espacios en blanco. Para su inserción lo más positivo es organizar un programa que permita gastar menos y dar mayor difusión a lo que se divulga. Esos programas llevan a insertar los avisos paulatinamente en los periódicos, usando primero uno y después escalonando el uso de los siguientes en tal forma que la campaña dé la idea de abundancia y de ser muy completa. En cuanto a la utilización de la radio, es un hecho que la modalidad de cuñas o mensajes medidos por segundos y minutos no favorece la divulgación que requieren los seguros sociales. Eso obliga a usar la radio en el caso de avisos urgentes, que conviene transmitir en los programas de radioperiódicos, o tratar de comprar un tiempo largo, que permita el desarrollo de una intervención más coordinada que una simple mención, para transmitir mensajes más completos relacionados con los puntos que se tratan de divulgar. La televisión permite difundir conferencias, cortos cinematográficos que ilustren los fines que se buscan por medio de la divulgación, programas de preguntas y respuestas, y puntos en que siempre es necesario insistir ante el público. Los cortos preparados para la televisión también se pueden exhibir en los cines.

Como se puede apreciar, en las actividades de informar, comunicar, y divulgar, ya se muestra más la intervención técnica de una oficina de relaciones públicas. Ese trabajo creativo requiere esfuerzos constantes, para recoger inquietudes orientadoras del medio, proyectarse en todos los campos en que haya incertidumbre, desconfianza o ausencia de conocimientos sobre las labores de los seguros sociales, y perfeccionar

cada día más las técnicas de penetración al público, pues es sabido que cuando no se conocen las condiciones formativas del medio y las maneras más adecuadas para expresarse, hay grandes riesgos de perder los esfuerzos de informar, comunicar y divulgar.

Las labores así enmarcadas de la oficina de relaciones públicas, con las adaptaciones necesarias al trabajo institucional, son sin duda alguna de gran valor en la aceptación, en el interés y en la comprensión del público con respecto a los seguros sociales. Únicamente falta detallar cuáles van a ser sus funciones en los programas educativos.

#### Programas educativos

Una institución de seguro social debe realizar programas educativos internos y externos.

##### El campo interno

La necesidad de educación interna se justifica en el hecho de que el personal que ingresa a la institución, por más capacitado que esté en el desempeño de su trabajo, desconoce casi siempre las modalidades de servicio, los fines y propósitos de la labor institucional. El adiestramiento de los trabajadores debe ser requisito básico para iniciar las actividades, a fin de que sea una forma de tomar contacto y de comenzar la participación en el trabajo propio de los seguros sociales.

Por tanto, las instituciones de seguro social deben ofrecer al personal que ingresa un período de aprendizaje, que a su vez sea de prueba de aptitudes, vocación y eficiencia. Este adiestramiento debe beneficiar tanto al personal profesional como a cualquier otro que empieza a trabajar en los seguros sociales. Es conveniente que abarque

por lo menos materias como las siguientes: propósitos institucionales, modalidades de trabajo, reglas legales, sistemas que se aplican en el campo de las relaciones humanas y normas de comunicación que privan entre las diferentes estructuras de la organización. Puede estar en manos del jefe de la dependencia a la que ingresa el trabajador, y para su mayor eficacia conviene que se fortalezca con cuadernos de instrucciones o manuales, que contengan los puntos básicos de las materias de la capacitación.

La persona que se inicia en un servicio público, por más diestra que sea en el campo para el que se le empleó, requiere un contacto formal, orientador, que la provea de los conocimientos básicos para encauzar sus esfuerzos. Es una forma de garantizar su acierto desde el principio, su vinculación con la entidad y su mayor actividad productiva.

Las instituciones a veces descuidan este adiestramiento previo de los nuevos empleados, y ni siquiera tienen manuales que los orienten en sus labores. De manera que los recién llegados deben afrontar sus errores de iniciación desorientada y sus problemas de ambientación. Por otra parte, el dejar a la iniciativa de cada uno su ubicación en el trabajo es una práctica que da muy malos resultados. Lo más probable es que el empleado absorba más rápidamente los malos hábitos de trabajo que los buenos. Al estar en contacto con empleados muy secundarios, quizá poco imbuidos del trabajo general que se realiza, pueden recibir sus malas influencias y acostumbrarse a actitudes irresponsables, demostrativas de poco espíritu de servicio. El normar que los jefes de cada dependencia dediquen tiempo y atención al adiestramiento del nuevo empleado, mediante adoctrinamiento, aporte de experiencia, claridad de instrucciones sobre actitudes y responsabilidades, conocimiento general de la institución y específico de la dependencia, así

como capacitación para el desempeño del trabajo contratado, asegura el inicio de una buena labor, que nace ya vinculada con la trascendencia del servicio que se va a prestar.

Por otra parte, la educación interna se debe complementar con comunicaciones que sirvan de elementos permanentes de vinculación, preparación y comprensión de las labores que se realizan, para fomentar un espíritu de equipo y un afán de servicio. También con cursos de adiestramiento específico, para especializar al personal en determinadas materias y aprovechar mejor sus capacidades. Estos cursos le dan acceso al desempeño de actividades de mayor responsabilidad, con lo que se logra aprovechar las oportunidades de ascender que ofrece una carrera administrativa. Dentro de una política laboral que tienda a la capacitación del personal están incluidas las posibilidades de otorgamiento de becas y cursos especializados para que, tanto en el interior como en el exterior, los empleados tengan ocasión de perfeccionar sus habilidades, ampliar sus conocimientos, realizar especializaciones y convertirse en verdaderos técnicos al servicio de los sistemas de seguro social.

#### El campo externo

La necesidad de educación externa no es tan notoria como la interna, y como su justificación no se revela con la misma evidencia, las instituciones de seguro social a veces se olvidan completamente del deber que tienen en ese sentido. Eso las hace tropezar constantemente y les impide encontrar el camino más expedito para sus acciones.

Todo servicio público requiere la educación constante de sus usuarios. Las entidades de servicio telefónico o radiocomunicaciones, energía eléctrica, agua y alcantarillado, transporte, vivienda y urbanismo, desarrollo comunal y desenvolvimiento social necesitan la contribución

del público para hacer más útiles sus prestaciones y lograr que se aprovechen en forma racional y conveniente. En realidad, todas deben hacer conciencia pública del buen uso de los servicios, el cual implica cooperación popular y sentido social. Algunas instituciones de servicio público han fracasado en determinados programas por olvidar este punto esencial de su trabajo: enseñar de manera constante y persuasiva la mejor forma de utilizar los servicios, la condición esencial que tienen en el sentido de resolver problemas nacionales y hacer ver que en su uso personal se debe considerar la necesidad que tienen de ellos los demás. El servicio público, desde el punto de vista de la educación, enseña al individuo a actuar en términos de comunidad y enseña a la comunidad a actuar en términos de humanidad. Cualquier servicio público sometido a abusos fracasa en todos sus intentos. Un servicio público bien aprovechado revela la buena educación de sus usuarios, que piensan y viven sin condicionar la demanda general a su egoísmo particular.

Los seguros sociales como servicio público de proyección nacional, para lograr con profundidad y acierto el cumplimiento de sus fines, necesitan que exista en el medio ambiente una educación básica que propicie su acción.

Los patronos deben conocer los mismos puntos, además de los relativos a su contribución eficaz para hacer realidad los seguros sociales. También las instituciones deben procurar su educación.

Con los asegurados, el campo educativo se amplía, tanto en propósitos como en necesidades, por ser de quienes depende todo el acierto de la labor y quienes justifican la misma existencia de las instituciones. Un buen programa educativo de los asegurados incluye en primer término la enseñanza continua y constante de lo que son los seguros sociales, la forma protectora en que actúan y los fines de amparo que

buscan. Luego, divulga sus campos de aplicación. Enseña qué protege el seguro de enfermedad y maternidad, por qué lo protege y cómo lo protege. Explica la forma en que están organizados los servicios médicos, en todos sus aspectos de hospitalización, consulta externa, consulta especializada, servicios auxiliares de diagnóstico y de rehabilitación. Demuestra las prestaciones farmacéuticas y las prestaciones económicas que se otorgan. Indica claramente los derechos de los asegurados y los trámites que deben llevar a cabo para aprovechar los beneficios. La misma labor con igual detalle, profundidad y constancia, debe hacerse con el sistema de protección de accidentes y riesgos profesionales, y con el régimen de invalidez, vejez y muerte.

La educación en cuanto a servicios que se otorgan, trámites que se deben llenar y derechos de los asegurados debe ser una labor casi rutinaria de las instituciones de seguro social. La expresión "casi rutinaria" no significa de manera alguna anquilosamiento o descuido. Significa modalidad de costumbre esencial, conducta normal y condición básica para emprender cualquiera otra clase de programa.

Para cumplir esa misión educativa, los elementos son realmente fáciles: manuales, folletos, literatura de toda índole, carteles, circulares de orientación, conferencias a grupos de trabajadores, movimiento de comunicación constante y la utilización de las diferentes clases de recordatorios, para que los asegurados dominen lo relativo a sus derechos y a la forma de hacerlos realidad.

La educación no termina en esa expresión fundamental. Va más allá, porque busca impregnar en la conciencia del trabajador asegurado normas y actitudes para hacer más útiles las protecciones y mejor aprovechados los servicios.

Al buscar la educación el transformar actitudes negativas en actitudes positivas, debe ahondar -en primer término- en las razones que motivan unas y otras. Es fácil encontrar que algunos asegurados entienden que los seguros sociales significan en la práctica una disminución de sus salarios, la cual deben tratar de recuperar si no quieren perder definitivamente su dinero. La actitud de estos asegurados será de desquite, y los llevará a abusar de los seguros sociales en el tanto que sea necesario para resarcirse la parte que han sentido disminuida de sus salarios. Tal posición ilógica debe desvirtuarse por medio de la enseñanza, para explicarles que en vez de una disminución, los seguros sociales son una garantía de salario ante los riesgos normales y extraordinarios en la vida del trabajo. Comprendido este punto, que es básico y esencial para entender la función de los seguros sociales, debe demostrarse lo inconveniente, antisocial, negativo y hasta perjudicial para su salud que es el abuso de la consulta médica si no se justifica en una verdadera enfermedad. Desde la insistencia en el perjuicio personal que tiene una actitud de este carácter, debe avanzarse hacia el despertar de la conciencia social, para que el asegurado pueda medir el daño que con su conducta causa a compañeros verdaderamente enfermos, al obstaculizar, impedir o retardar la consulta médica que demandan.

Otras actitudes pueden demostrar desconfianza hacia las medicinas que otorgan los seguros sociales, hacia la consulta externa que suministran. Asimismo pueden demandar que se prescriban determinados tratamientos, inyectables o realicen interconsultas o concedan mayores incapacidades o se hospitalice por cualquier malestar. Muchas veces la publicidad comercial de determinados productos farmacéuticos desorienta a los asegurados, los que, ignorantes de una ciencia especializada y sumamente técnica como la medicina, sienten que pueden influir y hasta imponer criterios empíricos en el trabajo científico que está a cargo de la institución. Tales actitudes revelan posiciones carentes de

la educación más elemental, ante las cuales las instituciones deben tomar medidas serias para proveer orientaciones que logren superar esas resistencias, que pueden desbaratar el planeamiento de los servicios y restar pericia a los seguros sociales.

Frente a los otros campos de protección, se pueden presentar actitudes más o menos similares. Muchos asegurados confunden los sistemas específicos que tiene cada institución y entonces critican severamente que en el seguro de enfermedad y maternidad, así como en el de accidentes de trabajo y riesgos profesionales, se nieguen determinadas prestaciones, mientras se invierten las reservas de los seguros de invalidez, vejez y muerte en actividades ajenas a las institucionales. Otros manifiestan criterios muy adversos a las normas que regulan la calificación de invalidez, por considerarlas excesivamente rigurosas; muchos se oponen a los regímenes de pensiones como consecuencia del menosprecio a la previsión. Todos esos aspectos revelan que los asegurados no han comprendido la administración financiera de los seguros sociales, la necesidad que tiene el país de aprovechar al máximo la capacidad de trabajo de sus componentes y la justificación de asegurar el futuro en que se basan los sistemas de ahorro, como único medio de garantizar derechos al agotarse la fuerza para trabajo en el curso mismo de la vida.

La existencia de esas mentalidades adversas al acierto de los seguros sociales no debe desanimar. Es cierto que los seguros sociales se ven ante una ignorancia de los asegurados que a veces parece ilimitada, pero es más cierto que el solo enunciado de esa ignorancia implica la responsabilidad de adoptar la única medida que tienen a su alcance para cambiar el ambiente en que se proyectan sus servicios: la educación.

Todo el engranaje institucional debe llevar a educar. Cualquier explicación, cualquier exposición, cualquier oportunidad de salir al

público, debe estar matizada por el propósito de educar. Las mismas notas que se cursan frecuentemente con asegurados deben imprimir algo más que la absolución de una consulta escueta, para explicar al máximo motivos que fundamenten cambios de actitudes. Las visitas de los asegurados a las oficinas de los seguros sociales favorecen la educación.

Los programas que la institución llegue a proyectar en el medio para hacer conocer la necesidad del cambio de actitudes y los puntos que justifican ese cambio, son los más provechosos que se pueden realizar. Y los programas educativos por medio de publicaciones, de la televisión, la radio, el cine, las reuniones y los artículos periódicos justifican el empleo de recursos económicos, ya que la enseñanza en materia de seguros sociales es una fuente inmejorable de proyección positiva ante el público.

Las labores de medicina preventiva que se divulgan, las relacionadas con la prevención de accidentes y de enfermedades profesionales y las de conocimiento pleno de la esencia y fines de los seguros sociales deben realizarse ante pequeños y grandes grupos de asegurados. Las instituciones pueden, por ejemplo, formar grupos de educadores que se dediquen a planes instructivos en materia de la enfermedad y su prevención, el accidente y su impedimento, la alimentación popular, la higiene básica, el control adecuado de la salud y los consejos prácticos para la crianza de los niños, para los cuidados prenatales, la salud mental y materias relacionadas con la prevención del cáncer, de la tuberculosis, de las enfermedades venéreas y otras.

Lo importante es que se dejen de considerar las realidades de falta de instrucción de los asegurados un mal irremediable. Lo importante es que la institución comience en alguna forma a trabajar con empe-

ño en la educación que es básica y fundamental para el éxito de su labor. Lo importante es que se llene la necesidad con programas que conlleven a un futuro más favorable para el verdadero funcionamiento de los seguros sociales. Lo importante está en que las instituciones se conviertan en entidades dinámicas para proyectar su influencia en la vida nacional.

A la oficina de relaciones públicas le corresponde intervenir directamente en los programas educativos internos y externos, conforme a los planes concretos de trabajo que se haya propuesto realizar para cumplir esta misión primordial, que es precisamente la que con mayor propiedad justifica su existencia y califica la validez de su trabajo.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

#### Los seguros sociales y su dinamismo

Conforme a lo que se ha venido exponiendo, los programas de relaciones públicas no pueden llegar a ser más que los voceros de los sistemas de seguros sociales, mediante el ejercicio de las actividades necesarias para que se comprendan, difundan y acepten. Su mérito consiste en destacar, por medio de la divulgación oportuna, la información y la comunicación. Su acción busca educar como forma de enlace permanente, que crea vinculación entre el servidor y el servido, para el mayor auge de la protección social. Sin embargo, los programas de relaciones públicas por sí solos no pueden transformar imágenes; las pueden dibujar conforme a sus rasgos auténticos. La bondad, la aceptación y la calidad que forman el prestigio institucional sólo pueden fundarse en sus logros prácticos. La vivencia de cada asegurado ante la demanda de atención es el reflejo más auténtico y fiel del alcance social de los sistemas.

Las instituciones de seguro social expresan la consecución de fines íntimamente relacionados con problemas humanos, hondos y profundos. El amparo asistencial ante la enfermedad, la protección para disminuir los peligros de la maternidad, el cuidado protector para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y en último caso repararlos con garantías económicas, el hecho de proveer de fondos para cubrir los riesgos de la vida laboral, como son la invalidez, la vejez y la muerte, son campos de índole social ligados estrechamente a los infortunios que encierran normalmente la vida y el trabajo. La condición de los problemas humanos que ampara y la proyección social que extiende en el país no permiten en ninguna forma que las instituciones de seguro social se olviden de la sensibilidad que debe caracterizar todas sus actividades, del humanismo que debe correr por sus engranajes y de las necesidades de protección social y humana que justifican su existencia.

Una institución que se ha acostumbrado a moverse lentamente, sin tener en cuenta que con ello afecta a trabajadores asegurados, tanto en su atención médica como en el reconocimiento de prestaciones económicas, es una institución que ha perdido su sensibilidad social. Esta institución no necesita programas de relaciones públicas. Necesita con urgencia revolucionarse a sí misma, para darse cuenta real de sus objetivos y fines de servicio.

Una institución que se ha conformado con el estado de desarrollo de sus sistemas, que cubren una parte de la población asalariada mediante regímenes de protección incompletos, que apenas si justifican el nombre de seguros sociales, tampoco requiere relaciones públicas. Requiere revisar sus leyes, sus alcances, sus proyecciones, y transformarse en una verdadera institución de seguro social.

Una institución que vigila cuidadosamente sus ingresos y sus egresos, con más disposición a economizar que a servir, en un afán de acumular reservas y recursos para una posible catástrofe futura que nadie sabe definir ni predecir, carece de razones básicas para introducir un programa de relaciones públicas. Debe simplemente despertarse a la realidad del momento, oír y ver la situación en que se encuentra el país, y medir aunque sea superficialmente la poca influencia que ejercen los sistemas de seguro social que administra ante las necesidades de los asegurados.

Una institución que no hace esfuerzos por mejorar sus deficiencias, que inerte sostiene rutinas de trabajo que dificultan e imposibilitan los trámites más sencillos, que no atiende más que en términos de reclamos y que trata por todos los medios de escatimar las obligaciones sociales que debe cumplir, no puede realizar programas de relaciones públicas. Es mejor que piense en otra clase de esfuerzos para comprender ella misma su misión en el país.

Una institución sujeta a cambios políticos, sin rectoría dentro del campo de la seguridad social, sin programas de trabajo ni planeamiento, invadida por personal que no está en capacidad de cumplir las responsabilidades de un servicio público, no debe pensar en las relaciones públicas. Quizá lo pueda hacer una vez que deje de estar sometida a las relaciones políticas.

Una institución pasiva, burocratizada, desorganizada, tampoco puede emprender relaciones públicas. Antes debe organizarse, actualizarse, llenarse de espíritu de servicio y activar su trabajo.

Los programas de relaciones públicas, en la forma seria, técnica y real que se han planteado, sólo los pueden mantener y sostener las instituciones dinámicas en la aplicación de los sistemas de seguro social. Esas instituciones son muy fáciles de caracterizar, porque no se anquilosan, viven en un constante evolucionar que tiende al mejoramiento y al perfeccionamiento de los servicios, tienen presentes en todos los trámites los derechos de los trabajadores y los deberes de los patronos, activan procedimientos, facilitan los servicios, educan a los usuarios, se comunican con los grupos servidos, se proyectan en la comunidad, se preocupan por llenar de sentido y de espíritu de servicio sus funciones y se apoyan en un personal técnico, cuidadosamente capacitado.

El dinamismo de los seguros sociales está en íntima vinculación con los programas de relaciones públicas. Los planes de mejoramiento se complementan con planes de educación y de comunicación con los asegurados. La proyección en el medio se logra mediante una información constante sobre lo que se hace y se planea. El personal se sostiene en grados óptimos de eficiencia por medio de un sistema bien fundamentado de relaciones humanas.

El dinamismo a su vez se justifica en la necesidad de humanizar los sistemas de prestación de servicios, los trámites para obtener la asistencia y los subsidios, el fácil acceso a la resolución de las pensiones, la consideración activa de necesidades, de emergencias, de demandas, para mostrar con ejemplos prácticos que en todos los procesos priva el aprecio del caso individual y que no se trata de una masificación confusa en que las personas dejan de valer como seres humanos.

Son ampliamente conocidas las definiciones que se han dado a los sistemas de seguros sociales, en el sentido de que son instrumentos de paz social, medios para garantizar la redistribución de la riqueza, canales para que la riqueza genere riqueza, garantías de protección y seguridad a la mano de obra como elemento activo de la producción nacional. Una institución dinámica logra hacer realidad en el medio esos principios, tan necesarios para garantizar el crecimiento armónico de los países, la realización de los derechos humanos y lograr el imperio de la justicia social. Los programas de relaciones públicas valen únicamente para consolidar y hacer más fáciles los propósitos de las instituciones conscientes de sus obligaciones.

#### La acción coordinada en la vida nacional

En la búsqueda de las soluciones más apropiadas para el desarrollo económico y social de los países, las tendencias gubernamentales han propendido a asignar campos de acción y recursos a estructuras institucionales, para que atiendan determinadas necesidades públicas. La institucionalización ha redundado en muchas ocasiones en magníficos logros, dentro de los que cabe mencionar el enfoque constructivo y bien dispuesto a la resolución de problemas, y la influencia responsable ejercida para su atención, mediante organizaciones planificadas y técnicas.

La decisión de crear instituciones de seguro social en cada país corresponde históricamente a los esfuerzos de institucionalizar campos de

acción específicos dentro de las funciones generales del Estado. Por eso tales instituciones son de características muy similares en delegaciones de responsabilidades y en estructuras legales y administrativas a las que atienden los problemas de vivienda, telecomunicaciones, educación superior, créditos y ahorro, acueductos y alcantarillado, transporte, bienestar social y otros aspectos relacionados con necesidades de orden nacional.

Los problemas que atiende cada institución tienen íntima relación con las acciones que realizan las otras. Así, por ejemplo, cualquier intento en el campo asistencial de la enfermedad se dificultaría sobremanera si no existieran en la región condiciones mínimas de tratamiento de aguas negras o de suministro de agua potable. En casi igual relación están los servicios de telecomunicaciones, suministros de electricidad, transportes, que en la vida moderna son condiciones fundamentales para la prosperidad de los planes de desarrollo económico y social.

El trabajo aislado de estas instituciones resulta muy parcial y poco significativo; además, casi imposible de realizar. Sin embargo, cabe advertir que las normas de coordinación que existen en la mayoría de los países se limitan a suplir en una y otra institución las facilidades que son prácticamente esenciales para el desenvolvimiento de los programas, sin establecer la comunicación y unidad necesarias para intervenir en un esfuerzo conjunto hacia la solución armónica de problemas comunales o nacionales. En esa forma sucede que se han construido grandes centros asistenciales en zonas donde el desarrollo de industrias y de fuentes de trabajo era tan incipiente que requería instalaciones de orden menor o la realización inmediata de obras de saneamiento. Eso pasa mientras otras zonas con mayor número de actividades económicas, sociales y culturales esperan indefinidamente un centro asistencial. Los ejemplos que se pueden citar representarían verdaderos inventarios de ineficaces y parcializados esfuerzos en que no se ha tomado en cuenta la necesidad de un trabajo, previamente planificado, para estimular el desarrollo de regiones y comunidades.

La ausencia de conjunto que ha planteado el régimen institucional de algunos países, así como la necesidad de aprovechar en mejor forma los recursos, han movido al establecimiento de una sola entidad coordinadora de alto orden jerárquico, la que ejecuta un planeamiento nacional para integrar los esfuerzos y programas de trabajo de cada institución. Se ha creado un medio de control y de canalización, ante el descuido con que atendieron las instituciones sus relaciones entre sí.

En el campo de la salud, la existencia de mayor grado de coordinación hubiera aumentado las posibilidades de mejores soluciones que habrían favorecido con más eficacia a gran número de pobladores y aprovechado racionalmente los recursos del país.

Algunas instituciones de seguro social, por desconfianza ante la inercia de los sistemas de salud pública o por el deseo de contar con mayor independencia en su campo de acción, para asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades y para dominar los alcances de su protección en beneficio de los asegurados, se han opuesto a los enlaces coordinadores entre ellas y los ministerios de salud. En estas oposiciones han aducido argumentos sólidos, como por ejemplo la inseguridad de prestaciones adecuadas a la población amparada, el tener que cancelar altos costos que no corresponden a la calidad de los servicios y la imposibilidad de contar con el historial clínico de los pacientes. Pero también han expuesto argumentos absurdos, que atañen a su responsabilidad exclusiva en cuanto a los tratamientos curativos de los pacientes, sin intervención en los aspectos preventivos de la enfermedad, argumentos que no corresponden a la realidad indiscutible de que la salud en sí es una, por lo tanto indivisible, sin posibilidad de intervenciones parciales.

Por otra parte, los ministerios de salud de algunos países se han mostrado renuentes a colaborar con las instituciones de seguro social, y en los casos en que ha sido imprescindible la necesidad de ofrecer ayudas, éstas han estado sujetas a condiciones tan precarias y deficientes

que sólo han podido mantenerse transitoriamente por el perjuicio que implican en cuanto a la mala calidad de servicio que ofrecen a los asegurados. También los ministerios de salud han expuesto en ciertas ocasiones que carecen de recursos para aportar otra clase de colaboración, por lo que condicionan cualquier esfuerzo conjunto al aporte por parte de los seguros sociales de todos los gastos que implica.

Los problemas prácticos que se han derivado de esas posiciones extremas, que al ser sostenidas por entidades estatales resultan a todas luces poco cívicas, abarcan toda una gama de aspectos. Representan una tendencia a duplicar y casi multiplicar recursos y servicios mientras crecen demandas casi imposibles de satisfacer que exigen un aprovechamiento al máximo de soluciones racionales y bien planificadas. Significan una incongruencia absurda de la necesidad de contar con instalaciones de orden médico, mientras esas instalaciones existen y tienen capacidad, pero se destinan a determinadas clases de población; marginan la concepción integral de las unidades médicas, que se planean en una forma que no responde a las necesidades nacionales de asistencia médica, pues las de salud pública no ofrecen servicios a los asegurados y las de seguros sociales no realizan labores sanitarias y de medicina preventiva, ni atienden a los grupos indigentes por cuenta del Estado. Presentan situaciones de verdadera piratería en cuanto a la contratación de personal técnico mediante estímulos de salario y condiciones especiales de trabajo que someten a los profesionales a las condiciones escuetas de los mercados de oferta y demanda. Lesionan básica y fundamentalmente cualquier esfuerzo de bien nacional, en aras de rivalidades, desconfianza y tendencia a competir, frente a la obligación de llenar demandas que no permiten esperar secuencias futuras de entendimiento y de coordinación.

Son muchos los recursos de orden técnico, económico y humano que se desperdician en estos vaivenes tan reprochables en instituciones que deben atender graves y profundos problemas nacionales.

Por el movimiento creciente de la población, en los rasgos característicos de la explosión demográfica, las unidades médicas duplicadas y multiplicadas tienen a corto plazo una demanda que encubre sus errores fundamentales de planificación, que representan serias dificultades para el aprovechamiento óptimo del personal técnico, de recursos económicos y de equipos y medios asistenciales. Esa ausencia de planificación no prevé la necesidad de regionalizar los centros hospitalarios mediante redes de unidades que integren esfuerzos y necesidades, para aprovechar la concentración de personal y de equipos en beneficio de amplias zonas en que sí se puede garantizar la necesaria calidad de servicios médicos completos. La carencia de planeamiento tiende más bien hacia soluciones locales, en que es imposible dar garantía permanente de asistencia cabal, por la índole misma de la complejidad de los servicios y el déficit universal que existe en materia de profesionales médicos y paramédicos.

En reuniones convocadas por organismos internacionales y por la sentida necesidad que han vivido los países que afrontan estos problemas, se ha logrado despertar bastante conciencia sobre lo imprescindible que es asumir otra actitud, que lleve a integrar y coordinar esfuerzos an aras de una verdadera solución del problema de salud de cada país. Ese despertar está logrando soluciones que son más racionales y positivas en el orden integral, imperioso y primordial que exige la atención de la salud.

El hecho de que se dé cabida a estos problemas en este capítulo reside en la razón de que un programa completo de relaciones públicas en las instituciones de seguros sociales supone que se realiza una acción de beneficio social, debidamente coordinada dentro de las funciones estatales de proyección nacional y dispuesta a prestar toda la ayuda que se requiera en situaciones de emergencia. Si no existen tales acciones coordinadas, el programa de relaciones públicas debe establecer las comunicaciones que sean necesarias para su logro a corto plazo, no sólo en el campo de la salud sino también en el de educación y bienestar social, desarrollo comuni-

tario, vivienda, sanidad y otros servicios públicos, con el fin de armonizar y unir el esfuerzo de la institución en provecho del país.

### La eficacia de las relaciones públicas en una institución de seguro social

Ya se han definido los amplios campos de acción que tienen y deben cumplir los programas de relaciones públicas en las instituciones de seguro social. También se ha expuesto la necesidad de que sean unidades de trabajo asistidas por todo el engranaje institucional, en una dimensión consciente de la ayuda mutua y de la importancia que tiene cada empleo y cada función en el cumplimiento de los programas. Asimismo se ha enunciado la forma sustantiva en que se sostiene la relación pública en el buen servicio y la influencia que ejerce en todo ello el trabajo real y eficiente del funcionario, para ligar el aporte humano a la labor institucional. Se ha comentado que sólo en los sistemas dinámicos de seguro social prosperan esas actividades. Se ha dicho que los programas de relaciones públicas no son la expresión de una sola oficina o de un conjunto de técnicos sino obra de política institucional, de la dirección ejecutiva, de las acciones orientadas a servir.

Se han reseñado el por qué, el cómo y el dónde de los programas de relaciones públicas, así como las actividades de las oficinas que pueden complementar y ayudar al esfuerzo aportado por toda la institución.

Falta únicamente el para qué.

En los principios mismos en que se fundamentan los seguros sociales se encuentra la razón del para qué. No hay seguridad donde no hay comunicación; no hay espíritu social donde no hay relación entre el servidor y el servido. Luego, debe considerarse que las instituciones de seguro social son entes de servicio que necesitan realizarse mediante la relación

con el público. Las instituciones adquieren plena existencia cuando amparan y protegen, es decir, cuando cumplen su misión de servicio. Toda su funcionalidad se imprime de sentido al actuar en el campo de la seguridad social como expresión palpable de institución servidora. Decía Platón que la sabiduría, como la virtud, es el resultado y la manera como se conciba y entienda la vida. Las instituciones de seguro social que conocen sus funciones y responsabilidades se conciben y entienden a sí mismas en relación con los resultados y maneras en que logran actuar para beneficio de los asegurados. Se saben por lo tanto esencialmente entidades impregnadas de relaciones humanas y públicas.

La coincidencia entre lo que se es y lo que se actúa responde también a la coincidencia entre lo que se hace y lo que se logra. Los paralelismos de tales consecuencias llevan implícitos el para qué de los programas de relaciones públicas.

Quizá las consideraciones de orden filosófico parezcan vanas a los que buscan resultados más positivos. Por eso es conveniente bajar el para qué en el orden de una eficacia más funcional.

Mientras la institución no mida realmente el perjuicio que imprime a las actividades su desprestigio ante el público, no podrá ser consciente de las consecuencias negativas de orden económico y de orden social. Mientras no tenga un criterio claro de las causas que justifican la desconfianza del público, no podrá planear un nuevo curso a su acción. Mientras no examine a plena luz los problemas que obstaculizan un mejoramiento en los servicios, no podrá superar sus propios defectos. Este inventario lo puede realizar una oficina de relaciones públicas, como consecuencia fácil del diálogo abierto que debe sostener con las poblaciones amparadas y como resultado práctico de su movimiento dentro de la institución.

La eficacia encuentra otras puertas abiertas. Una de ellas es la inyección de eficiencia, disciplina, productividad, espíritu de servicio, humanismo y lealtad institucional, que debe difundir por todo el personal cuando existan las condiciones básicas que vinculen su permanencia al trabajo. Medir estos resultados en términos económicos puede ser tan interesante como comparar los valores de una labor asalariada con los valores de la labor impregnada de sentido de vida.

La eficacia puede evaluarse ante los logros concretos de planes de trabajo ya cumplidos, conforme a los términos de esas contabilidades del futuro que puedan determinar cambios de actitudes dentro del propósito de deshacer resistencias subjetivas.

La eficacia puede traslucirse en un trabajo más expedito con la ayuda del Estado y de los patronos, cuando hay sinceridad en la aceptación y el abono de soluciones ante los problemas sociales.

Y, en términos de la población protegida, la eficacia sí puede ser más demostrativa de los logros que pueden obtenerse, en términos de menores costos para la hospitalización, la consulta externa, las medicinas, pues los programas de relaciones públicas buscan la utilización racional de los servicios y el mejor aprovechamiento de los recursos.

Esas y muchas formas de eficacia pueden tener los programas de relaciones públicas.

La más importante es la que está relacionada con la existencia responsable de la institución que, por el mismo hecho de tener obligaciones y deberes imprescindibles ante el público, no puede dejar de proyectarse en el medio con las formas de expresión que corresponden a su realidad.

Los programas de relaciones públicas son el lenguaje de las instituciones de seguros sociales. Un lenguaje que revelará el derecho que sientan de comunicarse con los demás, a través de un vocabulario representado por sus verdaderas acciones benéficas. La utilidad del lenguaje y la expresividad del vocabulario son los medios que permitirán medir la eficacia de las relaciones públicas.